

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLA MILENA LORDÊLO CHAVES

**UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM
PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO COM CONSULTORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS SITUADAS EM
SERGIPE**

São Cristóvão/SE

2019

CARLA MILENA LORDÊLO CHAVES

**UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM
PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO COM CONSULTORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS SITUADAS EM
SERGIPE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Administração da Universidade Federal de
Sergipe como requisito para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dr^a. Maria Conceição Melo
Silva Luft

Linha de pesquisa: Inovação e Tecnologia

São Cristóvão/SE

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Mestrando: CARLA MILENA LORDELO CHAVES

Título da Dissertação: UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM CONSULTORIAS DE GESTÃO DE
PESSOAS SITUADAS EM SERGIPE

DATA DA DEFESA: 16/04/2019

HORA: 09:30

EXAMINADORES:

Profa. Dra. Maria Conceicao Melo Silva Luft (Presidente - Orientadora)

Prof. Dr. Jefferson David Araujo Sales (Examinador Interno)

Profa. Dra. Rúbia Oliveira Corrêa (Examinador Externo ao Programa)

PARECER:

Depois de avaliarmos o Trabalho de dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que o candidato apresentou em sessão pública seu trabalho de pesquisa e respondeu às nossas observações críticas, nós, os examinadores, atribuímos, em sessão privada, o seguinte conceito:

☒ APROVADO
☐ REPROVADO

Assinaturas:


Profa. Dra. Maria Conceicao Melo Silva Luft
(Presidente - Orientadora)


Prof. Dr. Jefferson David Araujo Sales
(Examinador Interno)


Profa. Dra. Rúbia Oliveira Corrêa
(Examinador Externo ao Programa)


Carla Milena Lordelo Chaves (Discente)

São Cristóvão, 16 de Abril de 2019.

Dedico essa vitória aos meus pais, que
nunca mediram esforços para nos
proporcionar uma educação de qualidade.
Muito obrigada! Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Fazer um mestrado é passar por um processo gigante de transformação, amadurecimento, construção e desconstrução. Com muita alegria, finalizo mais uma etapa importante da minha vida! Cursar esse mestrado foi a concretização de um sonho antigo e, apesar dos percalços naturais desse processo, eu venci! Foi um período de grande aprendizado e muita superação. Um processo de reflexão e de escolhas, às vezes sofrido, mas muito recompensador. Sou mestre! Que orgulho de mim mesma!

São muitos agradecimentos que precisam ser feitos. À Deus, pela sua infinita bondade e por ter permitido que eu realizasse esse sonho! Gratidão pela proteção e orientação ao longo de todos os caminhos percorridos nessa vida.

À minha amada família, pela força e coragem sempre transmitidas. Aos meus pais, Beto e Helena, obrigada por apoiarem os meus sonhos. Aos irmãos, Júnior e Duda, meus parceiros e melhores amigos. À lindinha Lavínia, afilhada/filha, que, com seu sorrisinho e abraço apertado, me ajuda a jogar fora o stress e a preocupação. Às minhas cunhadas queridas, Carla e Laura, pela amizade e torcida. Amo vocês com todas as minhas forças!

Agradeço de forma especial à professora Maria Conceição, a querida Ceíça, minha orientadora e amiga, pelo apoio incondicional desde sempre, sendo uma facilitadora fundamental em todo o processo. Mais do que uma orientadora, você foi uma parceira que me incentivou e apoiou, entendendo as minhas dificuldades e desejo de sempre querer dar o meu melhor. Muito obrigada!

Aos professores Jefferson e Rúbia, pelas valiosas contribuições em minha banca. Aos professores do PROPADM e aos colegas de turma pelas contribuições ao longo dessa jornada.

Aos queridos amigos e familiares, que sempre torceram pela minha vitória e entenderam as minhas ausências. O apoio de todos foi fundamental!

Ao irmão Duda e à amiga Bianca, que se dispuseram a me ajudar com a leitura dos textos finais, sugerindo algumas melhorias, sempre com muita paciência e alegria por poderem participar da realização desse sonho. Muito obrigada!

Por fim, agradeço às empresas de consultoria que me receberam durante o período da coleta de dados, não se furtando a responder aos questionamentos e me ajudando a construir o meu raciocínio.

Enfim, a palavra que define esse momento é GRATIDÃO! Vida que segue!

“Pés, para que os quero,
se tenho asas para voar?”

(Frida Kahlo)

RESUMO

A área de gestão de pessoas, ao longo do tempo, transformou-se e adaptou-se a um modelo de gestão mais estratégico, assumindo novo papel dentro das organizações mediante o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), pois as empresas constataram a importância da internet como ferramenta para flexibilizar o processo de recrutamento e seleção, tornando-o mais digitalizado. Diante desse cenário, esta pesquisa tem o objetivo de analisar as características de institucionalização das práticas de recrutamento e seleção em empresas de consultoria de gestão de pessoas de Sergipe que se utilizam dos recursos das TICs, bem como o grau de institucionalização dessas empresas. Para atingir este objetivo, realizou-se um estudo qualitativo, de abordagem descritiva, adotando-se o estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa. Foram entrevistados seis proprietários de consultorias e os dados foram analisados por meio da estratégia de análise comparativa dos casos. Entre os resultados da pesquisa, observou-se que as principais TICs utilizadas são os *sites* de divulgação de vagas e as redes sociais, especialmente o *Instagram* e o *WhatsApp*, para a etapa de recrutamento. Sobre a etapa de seleção, as empresas ainda utilizam formas mais manuais para triagem de currículos e aplicação de provas. Com relação às entrevistas finais, as consultorias sempre preferem realizá-las de forma presencial. Os principais motivadores do uso de TICs em processos de recrutamento e seleção, identificados nesta pesquisa, foram velocidade e assertividade nos processos, alcance de um maior número de candidatos e otimização dos processos seletivos. Já o principal fator inibidor foi a dificuldade dos candidatos no manuseio da tecnologia. Sobre os benefícios informados pelos entrevistados, encontram-se diminuição de processos operacionais, melhores oportunidades de conhecer o perfil do candidato e baixo investimento, no caso do uso das redes sociais. Como conclusões desse estudo, pode-se ressaltar que a pesquisa revelou que o uso de TICs é visto pelos entrevistados como um facilitador do processo de recrutamento e seleção, porém não é percebido como um verdadeiro diferencial. Adicionalmente, foi percebido que existem práticas de isomorfismo entre as consultorias e, no que se refere ao enquadramento do nível de institucionalização em que se encontram essas empresas, com base nas informações coletadas e no modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), percebeu-se que a maioria delas se encontra na fase de objetificação.

Palavras-chave: Tecnologia da informação e comunicação. Gestão de pessoas. Recrutamento e seleção. Transformação digital. Teoria institucional.

ABSTRACT

People management area has been transformed and adapted to a more strategic model, assuming a new role within the organizations through the use of information and communication technologies (ICTs), since companies realized that Internet was an important resource to support the recruitment and selection processes and make it more digital. Therefore, this research aims to analyze the characteristics of the institutionalization of the recruitment and selection processes performed by people management consulting companies located in the State of Sergipe, Brazil, that use ICTs resources, as well as the level of institutionalization of such companies. In order to do that, a qualitative study was conducted, with a descriptive approach, using multiple case study as a research strategy. Six consulting company owners were interviewed, and the data were analyzed through the strategy of comparative analysis of cases. Among the results of the research, it was noted that the main ICTs used is to announce job vacancies on specific websites and also on social networks, especially Instagram and WhatsApp, for the recruitment stage. On the selection stage, the companies still make use of more manual ways of screening resumes and tests' application. Moreover, they always prefer that the final interviews be in person. The main motivating factors for the use of ICTs in recruitment and selection processes were: they make processes faster and more assertive, reach more candidates and optimize processes; and the main inhibitory factor reported was the difficulty of candidates in dealing with technology. The benefits reported by the interviewees were reduced operational processes, better opportunities to get to know candidates' profiles and low investment. It is possible to conclude that this research showed that ICTs are perceived by the interviewees as resources that can make recruitment and selection processes easier, but not as a tool with the power to distinguish them. In addition, it was possible to notice that there are isomorphism practices between consulting companies and, regarding of the level of institutionalization in which they are included, based on the information gathered and Tolbert and Zucker's institutionalization model (1999), it was noted that most companies are in the objectification stage.

Keywords: Information and communication technology. People management. Recruitment and selection. Digital transformation. Institutional theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estruturação do trabalho	25
Figura 2: Diagrama conceitual da pesquisa	26
Figura 3: Processos inerentes à institucionalização.....	31
Figura 4: Evolução da tecnologia da informação e comunicação nas organizações	34
Figura 5: O papel da tecnologia da informação na organização	35
Figura 6: Benefícios oferecidos pelo uso da tecnologia da informação	36
Figura 7: Relação entre estratégia de transformação digital e outras estratégias corporativas	37
Figura 8: A estrutura de transformação digital.....	38
Figura 9: Subsistemas da área de gestão de pessoas	41
Figura 10: Práticas de RH	42
Figura 11: Sistema de folha de pagamento	46
Figura 12: O modelo e-RH.....	47
Figura 13: Perfil do profissional de gestão de pessoas	48
Figura 14: Relação entre candidato e empregador	51
Figura 15: Exemplos de plataformas <i>on-line</i> de recrutamento de talentos em nível mundial	53
Figura 16: Modelo de recrutamento eletrônico	54
Figura 17: Simulação de busca de candidatos pela rede social.....	59
Figura 18: Etapas e objetivos da análise de dados	72
Figura 19: Níveis institucionais das consultorias de GP pesquisadas	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplos de sistemas de informação de gestão de pessoas.....	45
Quadro 2: Vantagens e desvantagens do recrutamento eletrônico.....	55
Quadro 3: Vantagens e desvantagens no uso das redes sociais virtuais no recrutamento e seleção organizacional	62
Quadro 4: Técnicas de coleta de dados utilizadas.....	69
Quadro 5: Categorias analíticas e elementos de análise	69
Quadro 6: Protocolo de pesquisa.....	73
Quadro 7: Síntese do método de pesquisa	75
Quadro 8: Utilização de TICs – Consultoria A.....	81
Quadro 9: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria A	82
Quadro 10: Benefícios percebidos – Consultoria A.....	83
Quadro 11: Fases de habituação, objetificação e sedimentação – Consultoria A	85
Quadro 12: Utilização de TICs – Consultoria B	89
Quadro 13: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria B	89
Quadro 14: Benefícios percebidos – Consultoria B	90
Quadro 15: Fases de habituação, objetificação e sedimentação – Consultoria B.....	91
Quadro 16: Utilização de TICs – Consultoria C	94
Quadro 17: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria C	95
Quadro 18: Benefícios percebidos – Consultoria C	95
Quadro 19: Fases de habituação, objetificação e sedimentação – Consultoria C.....	96
Quadro 20: Utilização de TICs – Consultoria D	99
Quadro 21: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria D	100
Quadro 22: Benefícios percebidos – Consultoria D.....	101
Quadro 23: Fases de habituação, objetificação e sedimentação – Consultoria D	104
Quadro 24: Utilização de TICs – Consultoria E	107
Quadro 25: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria E.....	108
Quadro 26: Benefícios percebidos – Consultoria E	108
Quadro 27: Fases de habituação, objetificação e sedimentação – Consultoria E.....	110
Quadro 28: Utilização de TICs – Consultoria F.....	114
Quadro 29: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria F.....	115
Quadro 30: Benefícios percebidos – Consultoria F	115
Quadro 31: Fases de habituação, objetificação e sedimentação – Consultoria F.....	117
Quadro 32: Resumo das características dos entrevistados e das empresas	121
Quadro 33: Utilização de TICs em processos de R&S nas consultorias de GP	126
Quadro 34: Fatores motivadores do uso de TICs nas consultorias de GP.....	129
Quadro 35: Fatores inibidores do uso de TICs nas consultorias de GP	130
Quadro 36: Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais nas consultorias de GP	132
Quadro 37: Aspectos da fase de habituação nas consultorias de GP.....	134
Quadro 38: Aspectos da fase de objetificação nas consultorias de GP	137
Quadro 39: Aspectos da fase de sedimentação nas consultorias de GP	139

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH	- Associação Brasileira de Recursos Humanos
e-HRM	- <i>Electronic human resource management</i>
e-RH	- Recursos humanos eletrônico
FUNDAT	- Fundação Municipal de Formação para o Trabalho
GP	- Gestão de pessoas
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia
NAT	- Núcleo de Apoio ao Trabalho
PNAD	- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
RH	- Recursos humanos
R&S	- Recrutamento e seleção
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SI	- Sistema de informação
T&D	- Treinamento e desenvolvimento
TI	- Tecnologia da informação
TIC	- Tecnologia da informação e comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.1.1 Objetivo Geral	21
1.1.2 Objetivos Específicos.....	21
1.2 JUSTIFICATIVA.....	21
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL: INSTITUCIONALIZAÇÃO, LEGITIMIDADE E ISOMORFISMO.....	27
2.1.1 Processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999).....	30
2.2 AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E AS TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS NAS ORGANIZAÇÕES	33
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	40
2.3.1 Recursos humanos eletrônico.....	44
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ORGANIZACIONAL.....	49
2.4.1 Plataformas digitais e o processo de recrutamento e seleção eletrônico	51
2.4.2 A influência das redes sociais virtuais no processo de recrutamento e seleção de pessoas	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	64
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	64
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	65
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	67
3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	69
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	70
3.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE	72
3.7 SÍNTESE DO MÉTODO DE PESQUISA.....	74
3.8 CUIDADOS METODOLÓGICOS.....	76
4 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	78
4.1 CONSULTORIA A.....	78
4.1.1 Utilização de TICs nos processos de R&S	79
4.1.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs	81
4.1.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S	82
4.1.4 Nível de institucionalização	83
4.2 CONSULTORIA B	86
4.2.1 Utilização de TICs nos processos de R&S	87
4.2.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs	89
4.2.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S	90
4.2.4 Nível de institucionalização	90
4.3 CONSULTORIA C	92

4.3.1 Utilização de TICs nos processos de R&S	93
4.3.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs	94
4.3.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S	95
4.3.4 Nível de institucionalização	95
4.4 CONSULTORIA D.....	97
4.4.1 Utilização de TICs nos processos de R&S	98
4.4.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs	100
4.4.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S ..	100
4.4.4 Nível de institucionalização	101
4.5 CONSULTORIA E	104
4.5.1 Utilização de TICs nos processos de R&S	105
4.5.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs	107
4.5.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S ..	108
4.5.4 Nível de institucionalização	109
4.6 CONSULTORIA F	111
4.6.1 Utilização de TICs nos processos de R&S	112
4.6.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs	114
4.6.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S ..	115
4.6.4 Nível de institucionalização	115
5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	119
5.1 UTILIZAÇÃO DE TICs NOS PROCESSOS DE R&S.....	122
5.2 FATORES MOTIVADORES E INIBIDORES DO USO DE TICs.....	128
5.3 BENEFÍCIOS PERCEBIDOS COM O USO DE FERRAMENTAS DIGITAIS	130
5.4 NÍVEL DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	132
5.4.1 Fase de Habitualização.....	132
5.4.2 Fase de Objetificação	136
5.4.3 Fase de Sedimentação.....	137
5.4.4 Níveis institucionais.....	141
6 CONCLUSÕES.....	142
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	144
6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURAS	146
REFERÊNCIAS.....	147
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	165
APÊNDICE B – ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE	167
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO	168

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos vêm impondo revisões constantes das práticas organizacionais. A tecnologia da informação (TI), compreendida como recurso importante para o êxito das organizações, afeta de forma direta os mecanismos pelos quais as empresas criam e capturam valor para gerar lucro, sendo, assim, parte integrante da estratégia de negócios (DRNEVICH; CROSON, 2013). Nesse sentido, as empresas precisam observar que, quanto mais suportadas tecnologicamente estiverem, melhor será a sua performance no mercado (SACILOTTI, 2011).

A internet e o computador como ferramentas para acessar, processar e transmitir informações aumentaram ainda mais as mudanças causadas pelas tecnologias da informação, originando a expressão tecnologias da informação e comunicação (TICs), que possuem um papel fundamental nos comportamentos de indivíduos e organizações por meio da introdução de novos produtos e serviços, modelos de negócios, oportunidades de convergência e estilos de vida (BHASKARAN, 2013; LEE; TRIMI; KIM, 2013). É importante ressaltar que, neste trabalho, os termos TI e TIC serão utilizados como sinônimos, em razão da maioria das publicações encontradas usarem tais expressões de forma semelhante.

De acordo com Siqueira (2007), a internet é considerada uma das invenções tecnológicas mais favoráveis da era moderna. São *softwares*, aplicativos ou plataformas que oferecem soluções que integram todas as áreas do conhecimento humano, tornando ágeis as operações e facilitando a vida da sociedade como um todo. Castells, em 2003, já citava que a internet estava se expandindo com a participação de mais usuários das novas tecnologias e um número crescente de pessoas obtendo vantagens com o seu uso, convertendo-se numa fonte de produtividade e competitividade para as empresas (CASTELLS, 2003). Souza (2011) complementa que é uma inovação tecnológica que tem produzido inúmeros impactos na área de negócios, e somada às tecnologias a ela relacionadas, deu corpo e alma a um mundo totalmente conectado e interligado.

A TI tem-se revelado ferramenta indispensável à sobrevivência organizacional, na medida em que pode contribuir para uma maior velocidade dos processos e para prover informações aos gestores. Nessa perspectiva, a transformação digital está alinhada com as mudanças que as tecnologias digitais podem trazer no modelo de negócios de uma empresa, o que resulta em alteração de produtos ou estruturas organizacionais, ou na automação de processos. Nos últimos anos, empresas em quase todos os setores realizaram uma série de iniciativas para explorar novas tecnologias digitais e explorar seus benefícios, o que envolve

transformações de operações de negócios importantes e afeta produtos e processos, bem como estruturas organizacionais e conceitos de gerenciamento. As empresas precisam estabelecer práticas de gestão para governar essas complexas transformações e uma abordagem relevante é formular uma estratégia de transformação digital que sirva como um conceito central para integrar toda a coordenação, priorização e implementação de transformações digitais dentro de uma empresa (KANE et al., 2015; MATT; HESS; BENLIAN, 2015; HESS et al., 2016; SINGH; HESS, 2017).

Tendo em vista esses fatores, é importante destacar a área de recursos humanos (RH) nas organizações, que ao longo do tempo foi se transformando e se adaptando às necessidades impostas pelo mercado. A administração de RH percebeu a necessidade de se organizar num modelo de gestão mais estratégico e assumiu um novo papel dentro das organizações ao mostrar para os gestores da alta administração a importância do ser humano e o quanto pode contribuir para o crescimento das empresas. Essa área, também chamada de gestão de pessoas (GP), é um setor primordial numa organização. Ao longo do tempo passou por inúmeras transformações, e seu papel mais importante é tornar-se um parceiro estratégico para o negócio (ULRICH, 1998; RIBEIRO, 2008; KNAPIK, 2008).

Cabe ressaltar que, neste trabalho, será utilizada a expressão gestão de pessoas com significado semelhante para administração de recursos humanos e afins, tal como administração de pessoal, visto que a gestão de pessoas é entendida como uma evolução da área de recursos humanos, que trata o cliente interno de forma mais humanizada, o vendo como capital intelectual dentro da organização. De acordo com Soviensi e Stigar (2008), a evolução da área de recursos humanos para gestão de pessoas é um instrumento que vem humanizar as empresas. Ainda segundo os autores, a GP é caracterizada pela participação, capacitação e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, que é o capital humano.

Segundo Gil (2006), a GP visa à colaboração das pessoas que trabalham nas empresas para a conquista de objetivos organizacionais e individuais. Porter, em 1990, afirmou que essa área afetava a vantagem competitiva em qualquer corporação e, em alguns setores, era a área-chave para tal vantagem (PORTER, 1990). Essa gestão diz respeito às atividades e processos institucionalizados que uma organização adota para influenciar as relações organizacionais, de modo a direcionar o comportamento humano no trabalho (LEGGE, 2005).

Destarte, a gestão de pessoas é a forma que uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Sendo assim, pode-se considerar que a referida área é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas

entre a organização e as pessoas, e que assume um papel estratégico no desempenho e na permanência de uma organização no mercado e na sua sustentabilidade (DUTRA, 2001; FISCHER, 2002a).

Na esteira desses fatos é fundamental salientar que o conceito de gestão de pessoas foi modificado de forma significativa com a inserção das tecnologias, permitindo maior controle, organização e produtividade. Além de contribuir consideravelmente para que a organização seja ágil e flexível, como também auxiliar no ordenamento dos processos de GP com a demanda de trabalho cotidiana das empresas (ALBERTIN, 2001; MATTA, 2013; SOUZA et al., 2017).

A área de GP nas organizações compreende diversos processos importantes e estratégicos, dentre eles o recrutamento e seleção (R&S) de pessoal, que são processos pelos quais uma empresa captura candidatos e posteriormente opta por aqueles que melhor se adaptam aos critérios impostos pelo cargo disponível, considerando as condições do mercado (ALDEBRAND; BREGOLI; RISSI, 2009). Esse é um momento crítico para todas as organizações, porque são as pessoas que podem contribuir de forma estratégica e fazer a diferença no local de trabalho e, dessa forma, o processo equivocado de recrutamento e/ou seleção de determinados candidatos pode levar a prejuízos de ordem financeira e à perda de oportunidades vitais ao sucesso de uma organização (PONTES, 2010).

Nesse sentido, as organizações precisam otimizar os custos e prazos nos processos de recrutamento e seleção de pessoas para poder sempre estar em posição privilegiada no mercado em que estão inseridas. Para tornar os processos de R&S mais efetivos, as organizações têm recorrido a diversas técnicas para disponibilizar as vagas de emprego e captar os melhores candidatos com mais assertividade. O uso da tecnologia tem sido recorrente, pois as empresas constataram a importância da internet como ferramenta de apoio para flexibilizar este processo e torná-lo mais digitalizado devido ao avanço tecnológico (SOUZA; SANTOS, 2016; MINDIA; HOQUE, 2018).

A internet é o meio de comunicação mais adotado em todo o mundo, tanto pelos recrutadores como pelos candidatos. Cada vez mais pessoas recorrem a essa ferramenta para procurar oportunidades profissionais, enquanto os profissionais de gestão de pessoas utilizam os seus recursos e funcionalidades para pesquisar candidatos, visto que a internet permitiu que o mercado de trabalho passasse a ser aberto, difícil de controlar por indivíduos e empresas, ao mesmo tempo em que não tem limites em termos geográficos (CAPPELLI, 2001; PERETTI, 2001; GIRARD; FALLERY, 2011).

Tendo a internet se revelado como um instrumento facilitador do processo de recrutamento na década de 1990, assiste-se a uma transformação nesse processo, passando a ser mais sofisticado e interativo. As formas tradicionais de recrutamento e seleção tornaram-se rapidamente obsoletas e fez-se necessário apoderar-se das novas técnicas e tecnologias (BOOG; BOOG, 2002; DHAMIJA, 2012).

Uma das principais revoluções que a internet introduziu no processo de captação de pessoas diz respeito a localizar profissionais que não estão procurando emprego, chamados de candidatos passivos, o que pode ocorrer em visitas a salas de bate-papo, ingressos em comunidades virtuais, dentre outras maneiras. Já a captação de candidatos ativos, que estão buscando uma nova oportunidade no mercado de trabalho, vai desde a oportunidade de criação de currículos nas *home pages* corporativas até uma rede informal de relacionamentos (CAPPELLI, 2001; ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2007).

Dentre os benefícios que a internet tem proporcionado aos processos de busca por candidatos para fazer parte da organização existem a economia de tempo e dinheiro, banco de dados mais rico e processos mais fáceis e simplificados (BRAGA, 2017), bem como o surgimento do conceito de recrutamento *on-line*, que tem crescido nos últimos dez anos e parece oferecer vantagens pelo baixo custo de implantação, alta penetrabilidade, facilidade de participação e acesso dos candidatos, entre outras (ARAÚJO; RAMOS, 2002; GIRARD; FALLERY, 2011).

É importante destacar que, neste trabalho, os termos “recrutamento eletrônico”, “recrutamento *on-line*”, “recrutamento pela internet” ou ainda “e-recrutamento” serão utilizados como sinônimos, porque grande parte das publicações encontradas na literatura referirem-se a esses termos de maneira equivalente.

Nesse contexto de apoio que a tecnologia pode fornecer aos processos de recrutamento e seleção organizacional, é importante destacar o papel das redes sociais, que se referem aos formatos de relações sociais através dos recursos da internet, diferenciando-se das relações físicas reais em termos de objetivos e dinâmicas (TAVARES; DE PAULA, 2013). No enquadramento deste trabalho, serão consideradas as redes sociais virtuais utilizadas no ambiente virtual da internet, descritas a seguir.

A primeira rede social, o *Classmates.com*, surgiu na década de 1990, possibilitando a extensão da vida pessoal ao mundo virtual. Já o *LinkedIn* surgiu em 2003, estendendo as redes sociais ao cenário profissional e se reconfigurando como um importante meio de *networking*. A utilização das redes sociais, sejam elas redes de relacionamento (como o *Facebook*, *Instagram*, *Google+*, *Twitter*) ou redes profissionais (*LinkedIn*), veio agilizar as

comunicações, a troca de informações, de conhecimentos, de interesses e a divulgação de ofertas de emprego (GABRIEL, 2010; FIDALGO; CARNEIRO, 2016).

Conforme já mencionado, a atração e retenção de profissionais diferenciados estão entre os principais motivos para uma organização considerar a gestão de pessoas como uma área primordial, uma vez que tudo o que uma empresa é capaz de realizar depende diretamente dos conhecimentos, atitudes e habilidades das pessoas que ali trabalham, e identificar tais competências em um candidato para selecioná-lo é um trabalho minucioso (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Logo, pode-se afirmar que um processo seletivo conduzido de forma equivocada poderá resultar num retrabalho, visto que todo o processo será invalidado e precisará ser refeito (ANDRADE; MEIRIÑO, 2015).

Perante esse complexo cenário, uma forma de recrutamento e seleção que tem sido cada vez mais utilizada nos dias atuais no mundo corporativo é a terceirização desse processo por meio de consultorias especializadas (ANDRADE; MEIRIÑO, 2015). As consultorias de gestão de pessoas que atuam com processos de R&S situadas no Estado de Sergipe são o objeto desse estudo.

Ainda de acordo com Andrade e Meiriño (2015), a concorrência no mercado de trabalho está cada dia mais acirrada e, diante disso, as empresas possuem uma grande quantidade de candidatos disponíveis. Nesse contexto, o papel de uma consultoria em recrutamento e seleção de pessoas é tornar o processo eficaz o suficiente para que não demande da empresa contratante do serviço de consultoria nem excesso, nem desperdício de tempo e dinheiro.

No presente estudo, a Teoria Institucional foi utilizada como lente para a compreensão de elementos da utilização das TICs como colaboradoras nos processos de R&S. Sendo assim, além de ser feita a análise do processo de recrutamento e seleção nas empresas de consultoria pesquisadas, a fim de identificar elementos de institucionalização, foi feita também a avaliação do nível de institucionalização organizacional que estão tais empresas, com base no modelo de Tolbert e Zucker (1999). De acordo com Owen-Smith (2011), a institucionalização não consiste num dueto de ser ou não ser, e sim numa questão de grau. Sendo assim, o processo de recrutamento e seleção nas empresas de consultoria, bem como a consultoria enquanto organização pode estar em um maior ou menor grau de institucionalização.

Autores como Meyer e Rowan (1977) e Fonseca e Machado-da-Silva (2002) afirmam que tal teoria vem sendo utilizada nos estudos organizacionais para a compreensão de fenômenos passíveis de institucionalização. Ademais, com a ampliação dos mercados e o progresso tecnológico cada vez mais presentes, as empresas são levadas a definir novas

práticas, com a finalidade de conseguir responder à acirrada competição. Tal concorrência se dá em um ambiente cada vez mais complexo e demanda das organizações uma maior legitimidade e capacidade de adaptação aos mercados em que operam com o objetivo de melhorar o relacionamento entre os diversos agentes a partir do estabelecimento de regras e condutas consideradas adequadas.

Nesse sentido, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que as organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas na sociedade, que lhes permitam garantir sua sobrevivência e legitimidade, orientando-se pelas regras e significados já institucionalizados nas estruturas, levando ao isomorfismo que, segundo Prado (2007), é o termo utilizado para elucidar como as características organizacionais são modificadas para se harmonizar com o ambiente. Dessa forma, o isomorfismo pode ser entendido como uma convergência progressiva das organizações a uma tendência, por meio da imitação, buscando, assim, a legitimação no mercado em que está inserida (DIMAGGIO; POWELL, 1983), tal como para o objeto deste estudo, as consultorias de GP.

Outra forma de observar e analisar a institucionalização se dá com base em seus processos e seus respectivos estágios. Neste trabalho foram considerados os estágios de institucionalização propostos por Tolbert e Zucker (1999): habitualização, objetificação e sedimentação, que serão abordados no decorrer deste trabalho.

Diante do contexto apresentado e do interesse em estudar as transformações digitais na área de gestão de pessoas, especificamente no processo de recrutamento e seleção, esta pesquisa apresenta o seguinte problema:

Como se caracteriza a institucionalização das práticas de recrutamento e seleção em empresas de consultoria de gestão de pessoas de Sergipe que se utilizam dos recursos das tecnologias da informação e comunicação, bem como qual o grau de institucionalização dessas empresas?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder ao questionamento da pesquisa e esclarecer o que se pretende alcançar, foram definidos o objetivo geral e objetivos específicos para o estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as características de institucionalização das práticas de recrutamento e seleção em empresas de consultoria de gestão de pessoas de Sergipe que se utilizam dos recursos das tecnologias da informação e comunicação, bem como o grau de institucionalização dessas empresas.

1.1.2 Objetivos Específicos

Tendo sido o objetivo geral definido, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Averiguar como as tecnologias da informação e comunicação são utilizadas nos processos de recrutamento e seleção praticados pelas consultorias de gestão de pessoas localizadas no Estado de Sergipe;
- b) Verificar a existência de fatores que motivam e inibem as consultorias sergipanas na utilização de ferramentas digitais em processos de recrutamento e seleção de pessoas;
- c) Investigar os benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de recrutamento e seleção;
- d) Identificar em que nível de institucionalização estão as consultorias pesquisadas, com base no modelo de Tolbert e Zucker (1999).

1.2 JUSTIFICATIVA

Poucas inovações provocaram tantas mudanças em tão pouco tempo na sociedade como as tecnologias, dando forma a diferentes maneiras de pensamento e convivência. Muitas vezes, as organizações utilizam tecnologias de diversas ordens, principalmente com o intuito de otimizar o ingresso das pessoas em seu ambiente de trabalho. Essa afirmação de Lévy, ainda em 1998, já destacava a importância de estudos acerca de assuntos dessa natureza.

Assim, melhorar a capacidade de gestão tornou-se uma questão de sobrevivência para as organizações e as tecnologias têm redefinido os conceitos de tempo e de espaço para um

novo contexto e, novos contextos implicam mudança, ação, dinamismo. Dessa forma, em algumas situações as empresas são praticamente obrigadas a investir em tecnologia, pois, em médio prazo, correm o risco de ver seu negócio tornar-se inviável por não mais adequar-se à realidade do mercado (JERONIMO, 2011; COSTA, 2013).

Nesse sentido, as organizações que buscam a excelência nos seus processos organizacionais devem estar sempre observando as mudanças impostas pelo mercado. A informatização dos setores, inclusive de gestão de pessoas, vem se tornando uma das principais ferramentas estratégicas na economia de custo, tempo e mão-de-obra. A qualidade e a efetividade em relação às tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas nas diversas organizações têm sido alvo de inquietações dos profissionais, professores e estudantes de recursos humanos (GASPAR, 2016).

Diante da afirmação de que esse processo é algo que está em busca de qualidade e efetividade, sugere-se que essa é uma busca por legitimação, surgindo, assim, a oportunidade de se estudar sobre a institucionalização da inserção de TICs em processos de R&S de pessoas no contexto das consultorias de GP.

Dessa forma, a importância de estudos que abordam a Teoria Institucional justifica-se porque essa perspectiva é capaz de oferecer entendimentos complementares e úteis para acontecimentos sociais em diferentes épocas e contextos, contribuindo para a compreensão dos fenômenos organizacionais. As pesquisas da referida teoria contribuem para os estudos organizacionais, pois inserem variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo na análise sobre as relações entre organizações, e entre organizações e o ambiente (CARVALHO, 2010; CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

As redes sociais virtuais também têm um papel importante na evolução dos processos de recrutamento e seleção. De acordo com Cardeal (2012), grande parte dos trabalhos voltados para o processo de R&S por intermédio das redes sociais disponíveis na internet centra-se em viabilizar meios para tornar a aplicação destes recursos mais eficientes no contexto corporativo.

Após buscas em plataformas como Scielo, Google Scholar e Portal de Periódicos da CAPES, por exemplo, foram encontrados diversos estudos que tratam da temática de GP nas organizações, bem como a respeito do subprocesso de recrutamento e seleção, especialmente sobre o uso das redes sociais. Porém, poucos se referem ao universo das consultorias de gestão de pessoas, foco desse trabalho, bem como com abrangência das TICs em geral. Também não foram encontradas pesquisas dessa natureza que abrangem o Estado de Sergipe.

Rosenstock, Reicher e Ramos (2015) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar a influência das redes sociais na busca de profissionais em uma consultoria de recrutamento e seleção de Curitiba-PR, identificando vantagens para o processo de recrutamento, assim como outras ferramentas utilizadas no processo. Como principais resultados destacam-se: a identificação da utilização das redes sociais pelos gestores na consultoria; o uso recente dessa ferramenta no processo; a identificação das vantagens das redes sociais no recrutamento e de outras ferramentas utilizadas no recrutamento na consultoria.

O estudo de Brandão et al. (2017) aponta que um número crescente de organizações utiliza novas tecnologias nos processos de recursos humanos, tais como as ferramentas de recrutamento *on-line*, que permitem receber solicitações de emprego, uma triagem rápida e *feedback* para os candidatos. Esta pesquisa exploratória visou descrever percepções sobre esta ferramenta, e seus resultados mostram que 46% dos participantes já usaram o recrutamento *on-line* e dados qualitativos sugerem uma avaliação positiva dominante deste tipo de recrutamento (53%). As autoras informam ainda que as organizações devem considerar as vantagens e desvantagens associadas a esse tipo de recrutamento, a fim de otimizar o processo.

Também foram encontrados artigos publicados na literatura internacional ao redor mundo a respeito do recrutamento eletrônico (ZIN et al., 2016; MINDIA; HOQUE, 2018), bem como teses e dissertações produzidas em universidades portuguesas sobre o processo de recrutamento e seleção (MAGALHÃES, 2007; DUARTE NETO, 2011; RODRIGUES, 2014).

Este estudo visa analisar as características de institucionalização das práticas de recrutamento e seleção em empresas de consultoria de gestão de pessoas de Sergipe que se utilizam dos recursos das tecnologias da informação e comunicação, bem como o grau de institucionalização dessas empresas e pode ser justificado pela relevância acadêmica do tema e pelo contexto do estudo.

A ideia de fazer esta pesquisa surgiu da necessidade de produzir conhecimento científico na comunidade organizacional da região Nordeste do Brasil, em especial no Estado de Sergipe, gerando contribuições que podem ser aproveitadas para melhorar o desempenho das empresas de consultoria pesquisadas. Outro fato que se justifica é por conta da pesquisadora ser profissional da área de gestão de pessoas, instigando que o objeto de estudo seja relacionado com a sua área de formação.

Pelas razões acima descritas, acredita-se que esta pesquisa poderá ampliar o conhecimento nessa área, fomentar discussões e reflexões sobre a relação entre as práticas de recrutamento e a utilização das TICs na captação e seleção de candidatos a processos seletivos, assim como explorar o tema sobre institucionalização organizacional e de processos.

Ademais, para a prática organizacional, acredita-se que as organizações poderão se beneficiar com os resultados deste estudo tendo em vista que ele propõe a reflexão sobre as práticas de recrutamento e seleção aplicadas aos candidatos a empregos, discutindo as contribuições do uso das tecnologias nesses processos.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para uma melhor compreensão, este trabalho está estruturado em capítulos interdependentes e complementares. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contendo o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas que fundamentam a relevância do estudo.

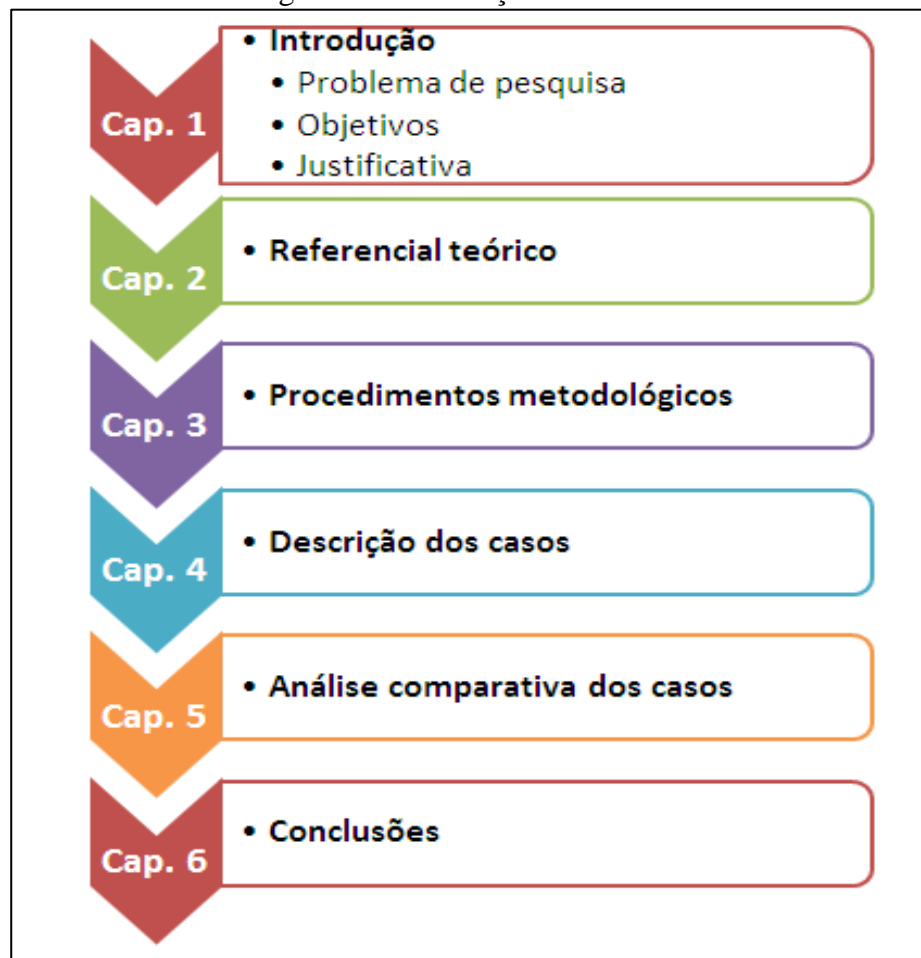
No segundo capítulo tem-se o referencial teórico que serviu de suporte para a construção do trabalho. Nesse capítulo são abordados os principais tópicos relacionados às tecnologias da informação e comunicação e as suas interfaces com a área de gestão de pessoas. Aborda, ainda, elementos da Teoria Institucional.

O terceiro capítulo refere-se aos caminhos metodológicos traçados para atingir os objetivos propostos e apresenta a classificação da pesquisa, a estratégia de pesquisa, as técnicas de coleta de dados utilizadas, as categorias e elementos de análise, a análise de dados, bem como os critérios de validade e confiabilidade aplicados. Por fim, é feita uma síntese do método de pesquisa e relatados os cuidados metodológicos.

No quarto capítulo é feita a descrição individual dos casos estudados, contendo as informações que foram extraídas do roteiro de entrevista utilizado e da observação não participante. O quinto capítulo trata da análise comparativa dos casos, ressaltando semelhanças e diferenças entre os mesmos, bem como apresentando uma comparação entre os resultados obtidos e o levantamento teórico realizado. Finalmente, o sexto e último capítulo refere-se às conclusões desse estudo.

A figura 1, a seguir, possibilita uma melhor visualização desta estrutura, ilustrando os seis capítulos desenvolvidos.

Figura 1: Estruturação do trabalho



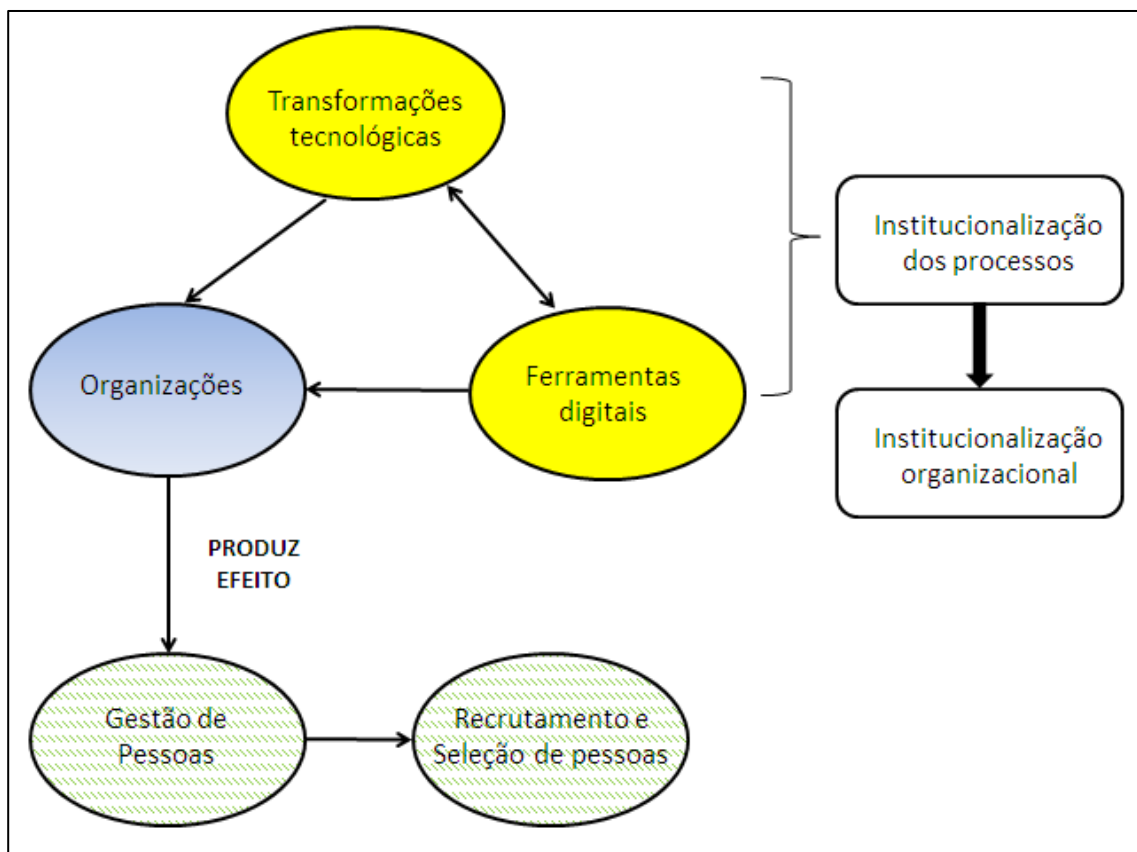
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Vergara (2009), o referencial teórico pretende apresentar estudos realizados por outros pesquisadores sobre o tema, de modo a mostrar o conhecimento gerado na área, fortalecendo a investigação. As referências escolhidas são de grande importância na literatura disponível e espera-se com isso um conteúdo de profundidade significativa para o embasamento desse estudo.

O diagrama conceitual, exposto na figura 2, permite a visualização do que se pretende estudar. As transformações tecnológicas ocorridas ao longo do tempo, juntamente com as ferramentas digitais, influenciam as organizações como um todo, inclusive a área de gestão de pessoas e seus processos, como recrutamento e seleção de pessoal. As empresas necessitam se adaptar ao contexto da tecnologia para sua sobrevivência e, diante das TICs, as organizações são afetadas. Em consequência, a gestão de pessoas precisa se mobilizar para atender a essa nova estrutura, permitindo que os processos de recrutamento e seleção organizacional sejam institucionalizados assim como haja uma institucionalização organizacional.

Figura 2: Diagrama conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O referencial teórico expõe o mapeamento das teorias e conceitos existentes sobre o tema em questão, bem como colabora para a estruturação da pesquisa, pois revela o conhecimento já exposto na literatura e que tem vinculação com esse estudo. Assim, para dar suporte ao propósito deste estudo, este capítulo tem por objetivo expor os princípios teóricos que nortearão o trabalho. Inicialmente, apresenta a Teoria Institucional e seus aspectos mais relevantes, como também o modelo de Tolbert e Zucker (1999), que dá sustentação a esse estudo. Em seguida, trata da contextualização das interfaces das tecnologias da informação e comunicação e as transformações digitais nas organizações. Logo após explana sobre a área de gestão de pessoas das organizações e o subsistema recrutamento e seleção e, por fim, aborda também as ferramentas digitais no contexto do R&S, com destaque para as redes sociais virtuais e suas influências nos processos de recrutamento e seleção.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL: INSTITUCIONALIZAÇÃO, LEGITIMIDADE E ISOMORFISMO

As instituições são formadas por estruturas sociais, expressas por objetivações linguísticas, objetos físicos, naturais e artificiais, que têm de ser constantemente vivificadas para não se extinguirem (BERGER; LUCKMANN, 1996). Cunha, Soares e Lima (2011, p. 10) explicam que “quando as organizações passam a simbolizar as aspirações da comunidade a partir da ótica do ponto de vista de sistemas sociais, passam ao *status* de institucionalizadas”.

De fato, as instituições são importantes para explicar o mundo social porque são criadas e conduzidas dentro da ordem estabelecida e podem afetar e ser afetadas pela sociedade. Na medida em que as organizações estão em um contexto social específico, devem agir de acordo com ele (TRINDADE, 2018).

Nesse sentido, a Teoria Institucional observa o contexto institucional, ou seja, o conjunto de relações e efeitos relevantes para as instituições, e caracteriza-se como abordagem consolidada para a análise social e organizacional, observando as instituições e suas regras, assim como as práticas e estruturas que permitem sua consecução, tendo como interesses compreender e identificar mecanismos causais de mudança e estabilidade que afetam as organizações (LAWRENCE; SHADNAM, 2008; GREENWOOD et al., 2017). De modo mais minucioso, pode-se considerar que a Teoria Institucional averigua de que forma as práticas e os padrões adquirem condições de valores e são legitimados nas estruturas sociais, e suas consequências nos resultados atingidos (PEREIRA, 2011).

Os artigos de Meyer e Rowan (1977) e de DiMaggio e Powel (1983) foram seminais para o crescimento da Teoria Institucional, que, desde então, abrangem uma grande variedade de fenômenos no campo dos estudos organizacionais (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Rosa e Coser (2004) afirmam que essa abordagem é qualificada para oferecer esclarecimentos aos processos vinculados às relações sociais, uma vez que se preocupa com o que há de consolidado na sociedade com relação a valores, ações, padrões que são construídos e legitimados a partir das relações entre os diversos atores organizacionais. A Teoria Institucional pressupõe que as ações habituais das organizações surgem de comportamentos que se desenvolveram e foram adotados por um ator ou um grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

De acordo com Meyer e Rowan (1977), a Teoria Institucional possui em sua essência o institucionalismo, que procura explicar a motivação das organizações incorporarem práticas e procedimentos definidos pelos conceitos que imperam no ambiente organizacional e que estejam institucionalizados na sociedade. Segundo essa teoria, as empresas não são apenas entidades que visam lucros, mas também reconhecem a importância de alcançar legitimidade social. Esta legitimidade pode ser entendida como a percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são adequadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995). Deste modo, a legitimação externa expande a condição da organização na comunidade e facilita a aquisição de recursos (OLIVER, 1988).

A questão da legitimidade organizacional é um conceito fundamental na Teoria Institucional, e pode ser definida como o grau de suporte cultural a uma organização, ou seja, é uma condição que reflete alinhamento cultural, suporte normativo e consonância com regras e leis relevantes (MEYER; SCOTT, 1983; RUEF; SCOTT, 1998). Segundo a Teoria Institucional, as organizações precisam de legitimidade das suas partes interessadas, e, por isso, assumem estruturas e processos de outras organizações, fazendo com que o ambiente institucional reflita o que a sociedade mais ampla enxerga como a maneira correta de organizar-se e comportar-se (DAFT, 2008).

As instituições inclinam-se a buscar mais legitimidade que eficiência e, por essa razão, tendem a copiar práticas reconhecidas como corretas, independentemente dos resultados que possam gerar. Ao ganharem legitimidade, as instituições asseguram sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983). A Teoria Institucional propõe que a legitimidade e o isomorfismo são fatores fundamentais para a sobrevivência das organizações, estando o primeiro relacionado à aceitação e ao reconhecimento social, e o segundo à maneira

pela qual as características organizacionais são modificadas para aumentar a compatibilidade com as características ambientais, partindo do pressuposto de que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente (CARVALHO; VIEIRA, 2003; DIMAGGIO; POWELL, 2005).

No esforço para manter ou alcançar a legitimidade, as organizações tendem a seguir processos isomórficos, isto é, adotar mudanças culturalmente aceitas pela sociedade. O isomorfismo institucional faz com que uma organização ou setor se assemelhe com outros que apresentem o mesmo conjunto de condições ambientais. Por ser entendido como a busca da homogeneidade de estruturas, processos e ações, o isomorfismo é o resultado das pressões competitivas que forçam as organizações a adotar formas adaptadas para ajudar na sua sobrevivência. Esse fato conduz à similaridade de forma e estrutura de acordo com o ambiente institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1991; DIMAGGIO; POWELL, 2005). Tais conceitos instigam a pesquisa com as transformações digitais na área de gestão de pessoas e consultorias, em busca de identificar similaridades e de como ocorre o processo de legitimidade.

O isomorfismo ocorre quando a empresa, buscando resolver questões que não consegue solucionar sozinha, desenvolve processos parecidos com os observados em outras organizações, favorecendo o seu funcionamento por meio de regras socialmente aprovadas. E isto pode garantir a sobrevivência da organização, pois há um intenso sistema de vigilâncias externas pressionando para atitudes neste sentido (QUINELLO, 2007).

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), há três formas pelas quais a mudança isomórfica institucional ocorre: o isomorfismo coercitivo, o mimético e o normativo. O isomorfismo coercitivo resulta das pressões formais e informais nas organizações por outras organizações sobre as quais exercem influência e por expectativas culturais no ambiente em que estão inseridas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O isomorfismo mimético consiste na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem-sucedidos implementados por outras organizações e está associado à incerteza em metas, tecnologia ou à dinâmica do mercado, que leva os tomadores de decisão organizacionais a adotar estruturas e práticas que modelam outras organizações líderes em seus campos (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Por sua vez, o isomorfismo normativo é fruto da profissionalização, interpretada como o esforço coletivo de membros de uma organização para delimitar as condições e métodos de seu trabalho, estabelecendo, assim, uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). A somatória destes tipos de pressão favorece a

competitividade e pode gerar importantes avanços na produtividade (THIRY-CHERQUES, 1991).

Fonseca (2003) destaca que o isomorfismo é vantajoso para as organizações dado que a similaridade facilita as transações interorganizacionais, ao mesmo tempo em que favorece o seu funcionamento interno por meio da incorporação de regras socialmente aceitas. Uma organização que mostra que atua de acordo com normas coletivamente compartilhadas tende a ganhar reconhecimento externo e assegura o seu desenvolvimento, construindo melhores oportunidades de expansão pela maximização de sua capacidade de obtenção de recursos e de adoção de inovações.

Após discussão acerca da Teoria Institucional, apresenta-se, na próxima seção, o processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999), que foi utilizado como apoio e direcionamento para análise desse estudo.

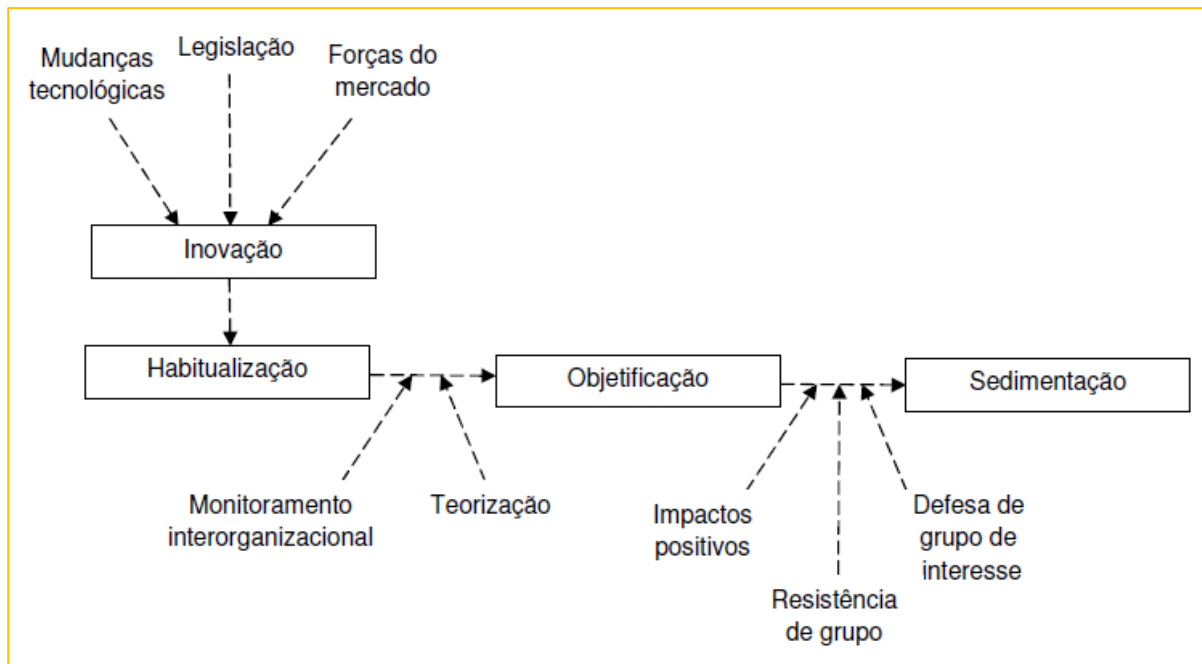
2.1.1 Processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999)

O processo de institucionalização acontece na organização com o passar do tempo, reproduzindo a sua história, a das pessoas que nela trabalham ou trabalharam, os grupos e seus interesses e também a forma como se adapta ao seu ambiente. Quanto mais clara for a finalidade de uma organização e quanto mais especializadas as suas operações, menores chances haverá de forças sociais afetarem o seu desenvolvimento (SELZNICK, 1971). Para Berger e Luckmann (2005), é um processo que se desenvolve historicamente, sendo sustentado pela legitimidade de seus elementos constituintes.

Esse processo abrange o desenvolvimento de práticas e de regras, que incluem estruturação e rotinização, para o desenvolvimento de códigos que expliquem o contexto organizacional. A abordagem institucional é algo que destaca os papéis das instituições e a institucionalização de ações humanas nas organizações ou na sociedade (QUINELLO, 2007).

Com o objetivo de entender o processo de institucionalização no contexto organizacional, Tolbert e Zucker (1999) dividiram-no em três fases: habituação (estágio pré-institucional), objetificação (estágio semi-institucional) e sedimentação (estágio de total institucionalização), sugerindo a variabilidade dos níveis de institucionalização, conforme ilustrado na figura 3 a seguir.

Figura 3: Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999)

De acordo com Tolbert e Zucker (1999), a ocorrência de fatores externos à organização gera a necessidade de inovação. O estágio de habitualização demonstra a criação de novos arranjos estruturais em resposta tanto a problemas organizacionais específicos, quanto à formalização desses arranjos em políticas e procedimentos de organizações que encontrem problemas em comum. Nesta fase, há o desenvolvimento de estruturas de organizações similares que podem adotar inovações semelhantes por estarem submetidas a circunstâncias parecidas, estimuladas por forças causais, tais como mudanças tecnológicas, legislação e forças de mercado, conforme pode ser verificado na figura 3 exposta acima.

Aguiar et al. (2005, p. 7) complementam essa afirmação acerca das forças causais ressaltando que os mais importantes fatores que levam as organizações à inovação e consequentemente ao processo de habitualização são:

[...] mudanças tecnológicas, ou seja, reorientação técnica ou tecnológica; legislação, representando novos arranjos jurídicos que podem provocar maior ou menor receptividade por parte das organizações; e forças do mercado, decorrentes de fatores econômicos (AGUIAR et al., 2005, p.7).

O resultado do processo de habitualização é o desenvolvimento de estruturas que pode ser classificado como um estágio de pré-institucionalização. Nesse sentido, diferentes organizações, de maneira independente, podem adotar inovações semelhantes como decorrência de estarem submetidas ao mesmo contexto organizacional (TOLBERT;

ZUCKER, 1999). Tal fato pode conduzir ao entendimento de isomorfismo ou imitação de DiMaggio e Powell (2005), o que significa que uma empresa adota soluções desenvolvidas por outras empresas em decorrência de um destes três fatores ou da combinação entre eles: 1) influência política e da necessidade de legitimação (coercitivo); 2) padronização de respostas à incerteza (mimético); e 3) profissionalização (normativo).

A maior vantagem desse primeiro estágio da institucionalização é o aumento da previsibilidade das ações, que pode economizar tempo, esforço e pressões. Soluções testadas por outras organizações que tenham gerado resultados positivos podem estimular a imitação como processo de difusão (QUINELLO, 2007).

A segunda fase do processo de institucionalização é a objetificação. É quando os significados impostos à ação habitual se generalizam e se tornam socialmente compartilhados. Essa fase, que é a de semi-institucionalização, está associada com a difusão da estrutura criada anteriormente, porém, nesse estágio há valorização da estrutura e da sua crescente adoção nas organizações, assumindo um caráter mais permanente e disseminado. O processo de objetificação envolve o desenvolvimento do consenso social entre os gestores da organização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso, e tem duas forças causais como fonte: o monitoramento interorganizacional e a teorização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O monitoramento interorganizacional refere que as organizações podem utilizar evidências obtidas diretamente de uma variedade de fontes para avaliar os riscos de adoção da nova estrutura. Nesse sentido, a objetificação da estrutura é, em parte, consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores e de esforços para aumentar sua competitividade relativa. Já a teorização tem como principal objetivo descrever possíveis falhas organizacionais para as quais determinada inovação é dada como solução, justificando sua utilização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Outro ponto relevante na fase de objetificação diz respeito à presença de *champions*, conjunto de atores envolvidos com a estrutura, que possuem algum grau de interesse em seu avanço e agem a favor da disseminação da estrutura – baseados, por vezes, na teorização. Os *champions* realizam duas grandes tarefas da teorização: definição de um problema organizacional genérico, que inclui a especificação de um conjunto ou categoria de atores organizacionais caracterizados pelo problema; e justificação de um arranjo estrutural formal particular como a solução para o problema com bases lógicas ou empíricas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Na última fase, ou seja, na sedimentação, há uma institucionalização total, pois as ações adquirem a condição de exterioridade, onde são transpostas para outros contextos, consolidando a estrutura para os membros da organização e para o futuro. Essa última fase representa um processo que se apoia principalmente na continuidade histórica da estrutura e em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Nesse estágio deverá existir baixa resistência de grupos de oposição, promoção e apoio cultural continuado, e uma relação positiva como os resultados almejados (REZENDE, 2009), ou, segundo Aguiar et al. (2005, p. 8), os três principais fatores são: “impactos positivos – resultados demonstráveis associados à estrutura; resistência de grupo – pessoas que são afetadas adversamente pela estrutura; defesa de grupo de interesse – pessoas que são favoráveis às mudanças na estrutura”.

Tendo sido apresentada a Teoria Institucional, bem como a forma como ocorre o processo de institucionalização das organizações, um dos objetivos desse estudo, a próxima seção trata da contextualização das interfaces entre a tecnologia da informação e comunicação e as transformações digitais nas organizações.

2.2 AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E AS TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS NAS ORGANIZAÇÕES

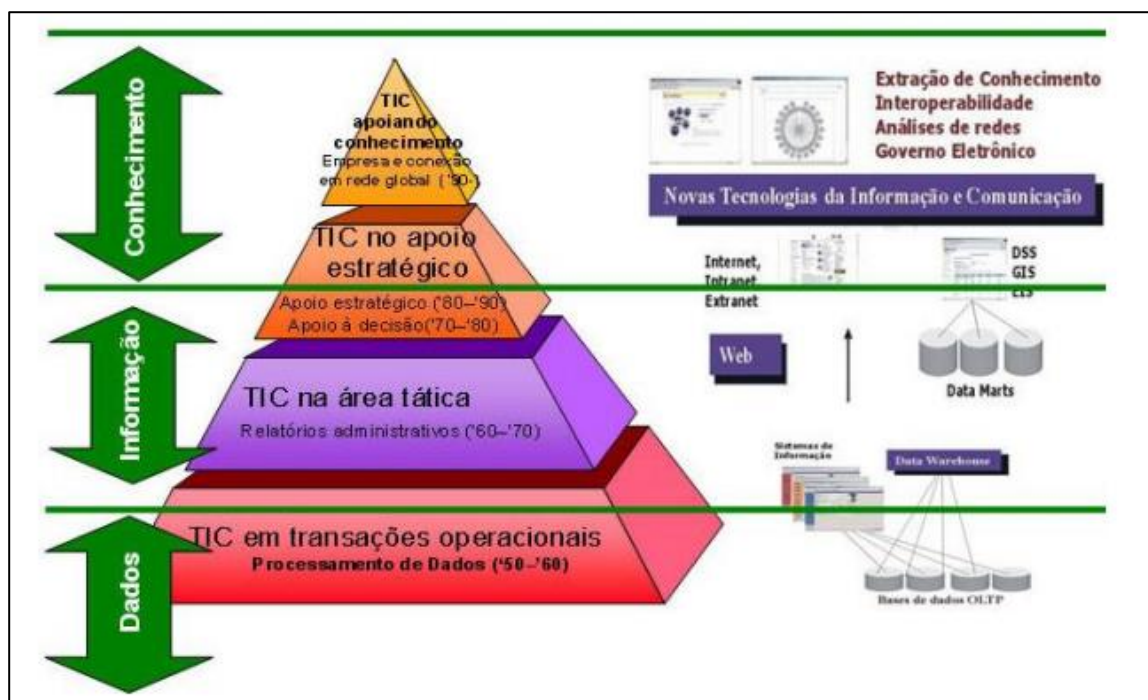
No ano de 1980, Tofler dividiu a trajetória da civilização em três grandes ondas: a agrícola, na qual a terra era o principal capital dos indivíduos; a industrial, que se refere ao contexto da Revolução Industrial marcada pelo êxodo rural; e a informática, caracterizada pela expansão da tecnologia (TOFFLER, 1980). Esta terceira onda pode ser relacionada com a introdução das TICs, presentes ativamente no cotidiano dos indivíduos e das empresas do mundo contemporâneo.

O dinamismo e a capacidade de realização de uma sociedade dependem diretamente de sua habilidade em lidar de forma eficiente e abrangente com as tecnologias. Nesse sentido, as TICs e as tecnologias digitais podem contribuir para soluções tecnológicas nas empresas e na vida moderna. Castells (2003) já afirmava que o surgimento dessas tecnologias é representado pelo seu alcance global, pela integração de todos os meios de comunicação e pela interatividade. Mascarenhas (2003) complementa que um dos principais objetivos da adoção de tecnologias da informação nas empresas é a substituição do esforço e qualificação humanos por uma tecnologia que permita que os mesmos processos e tarefas sejam realizados com uma maior continuidade, velocidade, visibilidade, redução de custos e controle.

A TI proporciona maior capacidade para ampliar, adquirir, manipular e comunicar informações, assim como permite ultrapassar todo um conjunto de barreiras, pois em tempo real é possível às empresas agir e reagir rapidamente aos clientes, mercados e concorrência (NASCIMENTO, 2011). A tecnologia da informação e comunicação alterou o mundo dos negócios de forma irreversível, pois, desde que foi introduzida, ocorreram mudanças no modo de operar das organizações. As TICs começaram a ser buscadas como ferramenta de diferenciação competitiva, tais como a criação de barreiras de entrada ou elevação dos custos de substituição através dos então chamados sistemas estratégicos, afetando seu planejamento e a tomada de decisões (MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2004; HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Dessa forma, a tecnologia da informação é considerada um dos pilares no planejamento das organizações, conforme demonstra a figura 4. A modernidade da TI e das comunicações possibilitam melhorar a qualidade e eficiência em vários aspectos do negócio, impulsiona mudanças e influencia a forma de se trabalhar e de se gerir a informação e o conhecimento (ALBERTIN, 2001; FONTANILLAS; CRUZ; GONÇALVES, 2012). A figura 4 ilustra que a inserção das TIC nas organizações se deu em vários níveis, evoluindo desde contribuições no plano operacional, nos anos de 1950, até a presente contribuição na gestão do conhecimento.

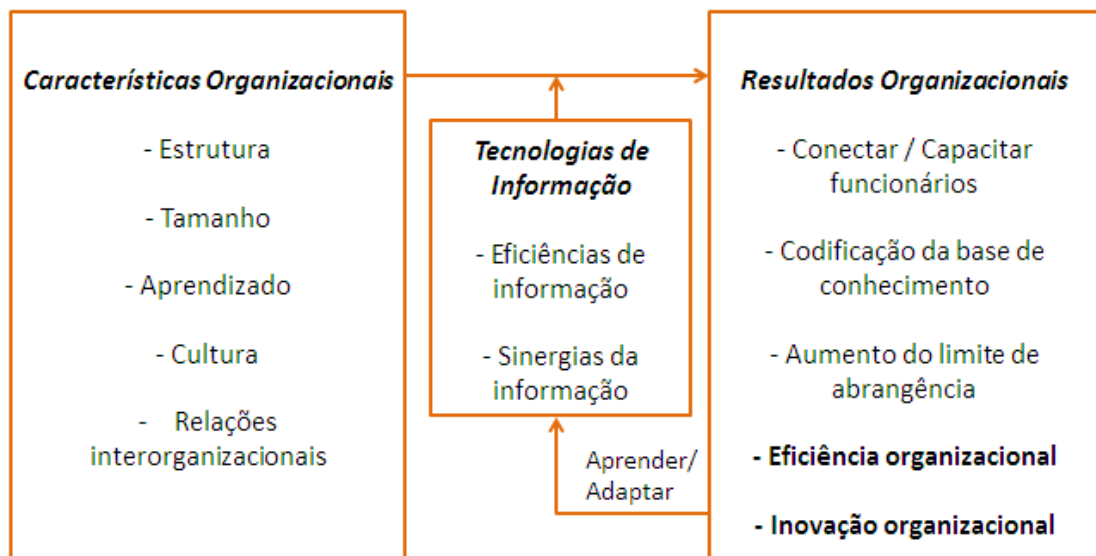
Figura 4: Evolução da tecnologia da informação e comunicação nas organizações



Fonte: Rossetti e Morales (2007)

A inserção da TI nas organizações não é recente. O estudo de Dewett e Jones (2001) teve o objetivo de oferecer uma visão do funcionamento organizacional e da tecnologia da informação (TI), examinando-a como um moderador da relação entre as características organizacionais e os diversos resultados organizacionais, principalmente a eficiência e a inovação, cujo modelo está traduzido na figura 5.

Figura 5: O papel da tecnologia da informação na organização

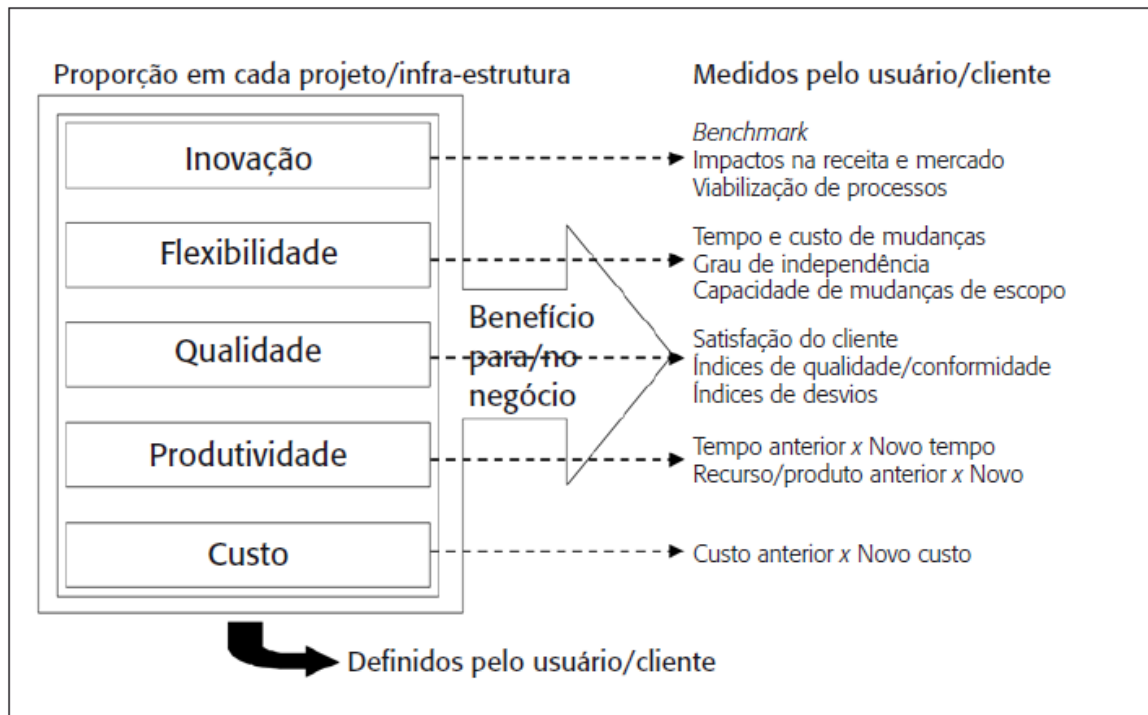


Fonte: Dewett e Jones (2001), adaptado e organizado pela autora (2018)

Este estudo se concentrou nos dois resultados estratégicos de eficiência e inovação que captam muitos dos benefícios específicos que resultam do uso de TI, com a abordagem sendo aplicada ao exame do funcionamento organizacional e descrevendo o impacto da TI em um conjunto amplo de características organizacionais. Os autores também sugerem que, em geral, a TI serve para alterar o impacto dessas características organizacionais nos resultados, moderando, assim, seu efeito no modelo.

Segundo Albertin e Albertin (2008), os benefícios oferecidos pelo uso da TI fortalecem as áreas que definem a base para o sucesso da organização. Dentre alguns benefícios, podem ser citados: a redução de custo, melhoria da qualidade, aumento da produtividade, aumento da flexibilidade e a inovação, como pode ser observado na figura 6.

Figura 6: Benefícios oferecidos pelo uso da tecnologia da informação



Fonte: Albertin e Albertin (2008)

Alguns outros benefícios são citados na literatura, como a integração de dados, a automação de processos, a capacidade de diagnóstico automático e de correção proativa de problemas, o trabalho cooperativo e a troca de informações de modo seguro entre as organizações, bem como a contribuição para o desempenho efetivo da organização, auxílio às organizações na obtenção de melhor desempenho com baixos custos, diferenciação do concorrente, utilização como uma ferramenta de gestão, apoio à geração de oportunidades e vantagens competitivas ao negócio (BEAL, 2007; REZENDE, 2008).

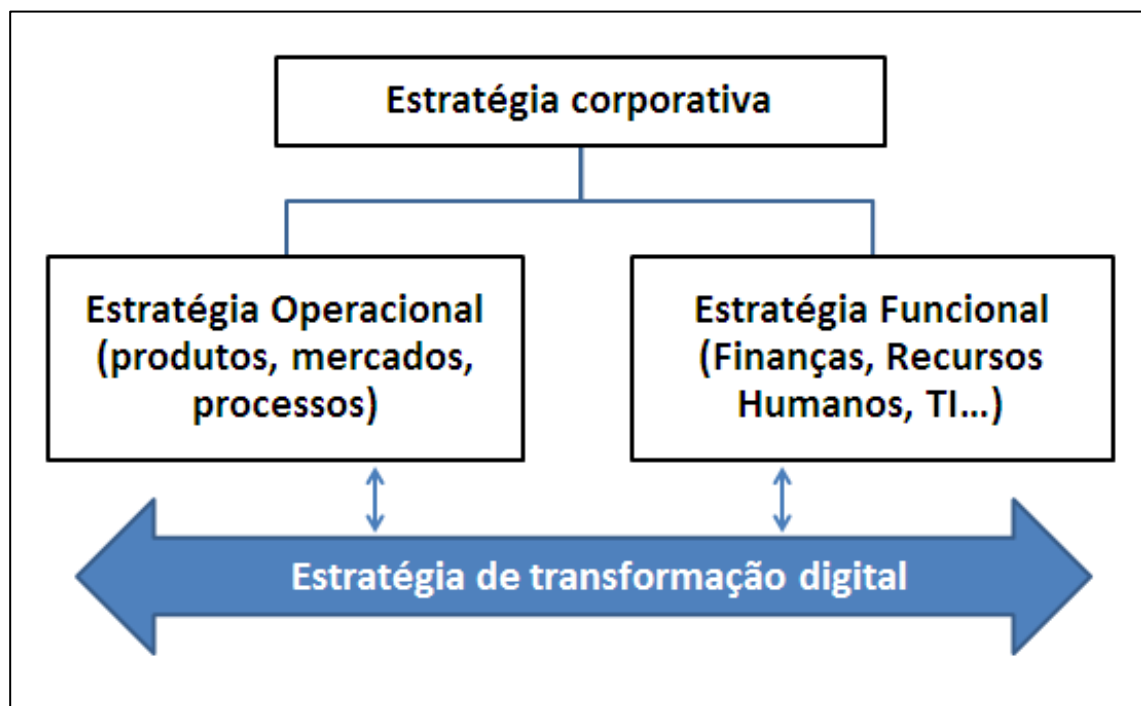
As TICs são um conjunto de conhecimentos, refletidos em equipamentos, programas e ferramentas para a criação, registro, armazenamento e difusão de conteúdos informacionais, e podem ser definidas como um agrupamento de tecnologias e métodos para se comunicar como computadores pessoais, celulares e suas diversas plataformas digitais, *sites* e portais da internet, *blogs*, comunidades virtuais, dentre outros (ARRUDA, 2007; LAZILHA, 2011).

As mudanças tecnológicas, a globalização da economia, o acirramento da competição entre organizações, dentre outros, são fatores que influenciam de forma significativa a mudança na gestão das empresas. Nos últimos anos, as indústrias estão enfrentando mudanças tecnológicas, devido à oscilação do mercado que resultou na necessidade de uma melhor resposta à demanda. Em uma perspectiva de possibilitar a agilidade dos negócios e mudar a

maneira como as pessoas trabalham para aperfeiçoar a execução dos mesmos, as empresas realizaram a transformação digital. Algumas das inovações mais importantes são essencialmente baseadas em tecnologias digitais (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2015). Henriette, Feki e Boughzala (2015) realizaram um estudo com o objetivo de explorar a forma de transformação digital com base em uma revisão da literatura. Dentre os achados, com relação às capacidades digitais impactadas pela transformação digital, tem-se: digitalização, tecnologias da internet, mobilidade, relacionamento social, conhecimento e habilidades.

Ademais, a exploração e a integração de tecnologias digitais geralmente afetam grandes setores das empresas. Os benefícios potenciais da digitalização são múltiplos e incluem aumentos nas vendas ou na produtividade, inovações na criação de valor, bem como novas formas de interação com os clientes, entre outros. Devido a esse amplo escopo e às consequências de longo alcance, uma estratégia de transformação digital procura coordenar e priorizar os diversos segmentos independentes dessa transformação, e, devido às características de abrangência da empresa, elas cruzam outras estratégias de negócios e devem estar alinhadas com elas (MATT; HESS; BENLIAN, 2015), conforme observado na figura 7.

Figura 7: Relação entre estratégia de transformação digital e outras estratégias corporativas

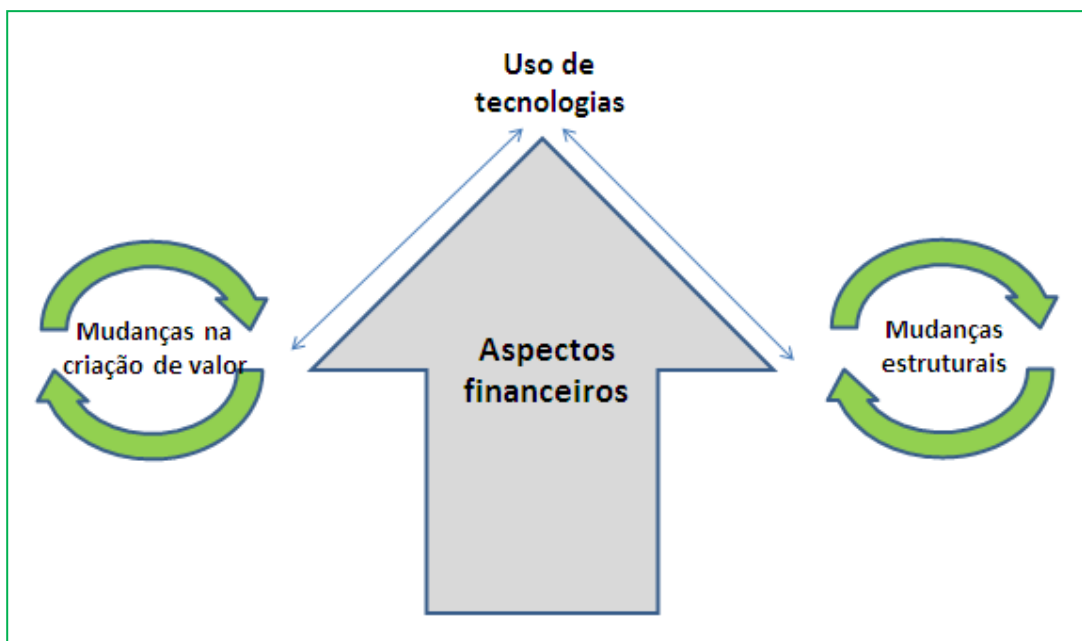


Fonte: Matt, Hess e Benlian (2015), adaptado e organizado pela autora (2018)

De acordo com Matt, Hess e Benlian (2015), independente da empresa, as estratégias de transformação digital têm elementos em comum, que podem ser atribuídos a quatro dimensões: uso de tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e aspectos financeiros. O uso de tecnologias aborda as atitudes de uma empresa em relação a novas tecnologias, bem como sua capacidade de explorar essas tecnologias. De uma perspectiva de negócios, o uso de novas tecnologias geralmente implica mudanças na criação de valor. Com diferentes tecnologias em uso e diferentes formas de criação de valor, muitas vezes são necessárias mudanças estruturais para fornecer uma base adequada para as novas operações. No entanto, as três dimensões anteriores só podem ser transformadas depois de considerar os aspectos financeiros, que são tanto um impulsionador, quanto uma força delimitadora da transformação.

Ainda de acordo com os autores, para garantir o lançamento bem-sucedido de uma estratégia de transformação digital e explorar plenamente os efeitos pretendidos, é essencial alinhar as quatro dimensões diferentes de uso de tecnologias, criação de valor e mudanças estruturais e aspectos financeiros, conforme demonstrado na figura 8.

Figura 8: A estrutura de transformação digital



Fonte: Matt, Hess e Benlian (2015), adaptado e organizado pela autora (2018)

Tais transformações só fazem corroborar a TI como um instrumento imprescindível para os diversos segmentos como empresas, educação, lazer e entretenimento, etc., e

influencia a forma como os conhecimentos são adquiridos, impactando nas escolhas dos indivíduos, visto que as informações adequadas são necessárias para que as atividades da empresa ocorram de forma satisfatória, e todas as pessoas que fazem parte da organização devem ter acesso a essas informações (HAMEL; PRAHALAD, 2005; SOUZA et al., 2017). As mudanças no cenário mercadológico obrigaram as organizações a rever os seus conceitos e paradigmas em todos os ângulos possíveis. O avanço e a dinamização tecnológica permitiram um acesso democratizado às tecnologias da informação e ao acesso à internet (MARRAS, 2011; GOMES et al., 2013).

Souza e Santos (2016) ressaltam que o desenvolvimento da tecnologia também resultou em muitas vantagens. A globalização só foi possível através de sua aplicação, fazendo com que as organizações se adaptassem para o novo mercado competitivo. As mudanças afetaram também as práticas das organizações e, principalmente, as práticas de recursos humanos.

Na esteira desses fatos, Francina (2018) afirma que a mudança digital está acontecendo rapidamente, à medida que os líderes de gestão de pessoas estão sendo pressionados a assumir um papel maior, ajudando a levar a organização a ser digital e não apenas fazer digital. Em pesquisa realizada, cujo enfoque estava no impacto das mudanças na gestão de recursos humanos em relação às mudanças na força de trabalho, à gestão de recursos humanos de forma ampla e ao uso de tecnologia na implementação de atividades de gestão de recursos humanos, a autora destaca que 56% das empresas pesquisadas no ano de 2018 estão redesenhando seus programas da área de recursos humanos para impactar ferramentas digitais e móveis; 51% das empresas estão atualmente no processo de redesenhar suas organizações para modelos de negócios digitais; 33% das equipes de GP pesquisadas estão usando alguma forma de tecnologia de inteligência artificial (IA) para fornecer soluções nessa área; e 41% estão desenvolvendo ativamente aplicativos móveis para fornecer serviços voltados à gestão de pessoas.

Nesta rota, é possível evidenciar que a tecnologia contribui consideravelmente para a transição do modelo de gestão de pessoas vigente em uma organização e possibilita a reconfiguração do trabalho para os profissionais que estão inseridos nessa área. Porém, o potencial da tecnologia requer da organização inovações na direção de padrões mais orgânicos de organização, de forma que este potencial seja plenamente aproveitado (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

A próxima seção trata da área de gestão de pessoas nas organizações, com destaque para o subsistema de recrutamento e seleção, foco desse estudo. São abordados conceitos,

transformações com a inserção da tecnologia nos processos, bem como a evolução da área com a utilização de ferramentas digitais e a influência das redes sociais nesse contexto.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas são agentes primordiais para o êxito empresarial, uma vez que, em geral, disponibilizam a maior parte dos seus anos produtivos dedicados às atividades profissionais. Toda organização precisa, em maior ou menor grau, do desempenho e contribuição das pessoas que fazem parte da sua estrutura para o atingimento do sucesso, e a escolha de funcionários capacitados é de fundamental importância no desenvolvimento de uma vantagem competitiva (FISCHER, 2002a; CHANG; MADERA, 2012; SOUSA et al., 2012).

O reconhecimento da importância das pessoas nas organizações teve início com os estudos realizados em Chicago, nos Estados Unidos, entre 1927 e 1932, conduzidos pelo psicólogo Elton Mayo. Tais estudos, conhecidos como experiência de Hawthorne, tinham a finalidade de investigar características relacionadas ao comportamento humano, modificações relacionadas ao trabalho, e quais os impactos na produtividade. Ao longo do tempo, começou-se a tratar sobre as relações industriais, originando o departamento de pessoal e, a partir de então, teve início uma maior conscientização da necessidade de controle, direcionamento e planejamento dentro da área de recursos humanos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000; VILLAS BOAS; ANDRADE, 2009; CARVALHEIRO, 2011).

A área de GP pode ser definida como a gestão de atividades para atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho de alto desempenho com a empresa. É responsável pelo processo de planejamento, organização, direção e controle da força de trabalho dentro da organização, que ajuda a promover o desempenho eficiente de pessoas, com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Em uma conceituação mais ampla, ela trata de todas as atividades de gestão do trabalho das pessoas nas empresas e em outras organizações formais (HARVEY; BOWIN; HARVEY, 1996; BOXALL; PURCELL, 2003; VILAS et al., 2009). Foi a partir do surgimento das escolas de Administração, tanto a Administração Científica como a Administração Clássica, e, logo em seguida, da escola das Relações Humanas, que a área de RH passou a ter um significado diferente (FRANCO, 2008).

Em outra perspectiva, Armstrong (2014) afirma que a GP está preocupada com todos os aspectos de como as pessoas são empregadas e geridas nas organizações. O autor define a GP como uma abordagem estratégica, integrada e coerente para o emprego, o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas nas organizações. Na visão de Bohlander e Snell

(2009), a gestão de pessoas é o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização, e Mathis e Jackson (2003) descrevem a GP como a habilidade de gerenciar os recursos humanos da organização, por meio de políticas e práticas, para conquistar e manter vantagem competitiva.

A administração de RH é considerada a união de subsistemas que correspondem a cada atividade da área de gestão de pessoas, e as decisões estabelecidas por esse setor são guiadas por práticas, políticas e diretrizes básicas que as sustentam. De forma geral, dentre os subsistemas e processos da área de GP, tem-se: recrutamento e seleção, remuneração e/ou cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento (T&D), higiene e segurança do trabalho, dentre outros (HÖPNER, 2008; MARRAS, 2011). Wood Junior e Picarelli Filho (2004) destacam que os módulos do sistema de RH normalmente são classificados conforme a figura 9. O subsistema de recrutamento e seleção, foco desse estudo, será tratado numa seção exclusiva posteriormente.

Figura 9: Subsistemas da área de gestão de pessoas



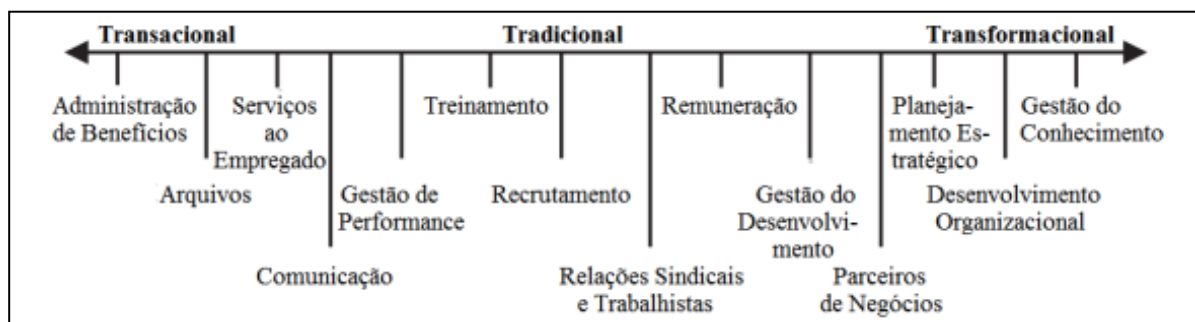
Fonte: Elaborado pela autora (2018), adaptado de Wood Junior e Picarelli Filho (2004)

Nas últimas décadas, as funções do setor de gestão de pessoas nas empresas passaram por importantes mudanças. As atividades eram apenas operacionais e com muita burocracia envolvida. Porém, no contexto atual, existe a expectativa de que a GP tenha um papel

transformacional nas organizações e, mais do que isso, esteja efetivamente alinhada à estratégia e colaborando com sua idealização (ULRICH, 2011).

No final da década de 1990, novas dimensões dos processos organizacionais passaram a integrar a agenda da gestão de pessoas, tais como a gestão estratégica de RH, a gestão de processos de desenvolvimento de pessoas, a gestão das competências, das relações de trabalho e da qualidade de vida, e iniciou-se o interesse com enfoque comportamental, emergindo questões relacionadas à gestão e à tecnologia aplicada ao RH (ROESCH; ANTUNES; SILVA, 1997; FLEURY; FISCHER, 1998). Ao longo dos anos 2000, além das práticas meramente transacionais e tradicionais de RH, intensificou-se o movimento das atividades de gestão de pessoas, que representaram as novas práticas transformacionais (LEPAK; BARTOL; ERHARDT, 2005), conforme ilustra a figura 10.

Figura 10: Práticas de RH



Fonte: Lepak, Bartol e Erhardt (2005), adaptado e organizado pela autora (2018)

Em pesquisa recente, Francina (2018) publicou que, nos últimos cinco anos, o assunto recursos humanos passou por uma rápida evolução e, na atualidade, essa área está mudando novamente, concentrando-se nas pessoas, no trabalho e nas plataformas, sendo o resultado chamado de RH digital. Nas décadas de 1960 e 1970 o RH concentrou-se nas operações de pessoal, na automação de negócios e na manutenção de um sólido sistema de registro de funcionários. Na década de 1980, foi redesenhado como um centro de especialização em organização de serviços, que começou a gerenciar as principais práticas de talentos. Centros de serviços atendiam às necessidades individuais e os parceiros de RH começaram a ser incorporados ao negócio. Nos anos 1990 e início dos anos 2000, o RH foi redesenhado novamente em torno do gerenciamento integrado de talentos, muitas vezes acompanhado pela implementação de novos sistemas de recrutamento, aprendizado, gerenciamento de desempenho e remuneração. Atualmente, o foco dessa área de gestão de pessoas mudou para

a construção da organização do futuro. As empresas estão contratando funcionários jovens, com experiência digital, que se sentem confortáveis fazendo as coisas sozinhos e compartilhando informações de maneira transparente. Eles querem uma experiência digital integrada no trabalho e a área de gestão de pessoas deve entregá-la, relata a autora.

Tal cenário aponta que o mundo está cada vez mais complexo e desafiador. Como consequência, a força de trabalho, os sistemas de gestão e as pessoas tornam-se ainda mais importantes para o sucesso estratégico de uma empresa, uma vez que são a fonte sustentável de vantagem competitiva das organizações. Diante desse contexto, a GP vem buscando reposicionar-se dentro da estrutura organizacional à medida que vem sendo questionado o seu papel dentro dela (HUSELID, 2011; LAWLER, 2011).

Nessa direção, é importante fazer uma abordagem acerca do processo de descentralização da área de gestão de pessoas. Descentralização nas organizações, de acordo com Mintzberg (2006), é o processo de divisão do poder pelos diversos níveis organizacionais, como uma distribuição vertical de poder de decisão. Esse processo tem origem nas decisões estratégicas do negócio e, nesta perspectiva, a descentralização das atividades de GP também segue a mesma linha de um processo estratégico. Segundo Fischer (2002b), essa ideia surgiu no Brasil por volta de 1970 devido às grandes transformações sociais e econômicas nas organizações.

Perry e Kulik (2008) descrevem a descentralização como a transferência da gestão da responsabilidade do departamento específico de GP para o gerente de linha. Para Dessler (2003), todo gerente, de certa forma, é também gerente de gestão de pessoas, visto que precisa se envolver em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção, treinamento e acompanhamento durante sua permanência na organização.

Esta transferência de responsabilidades surge como uma tendência natural para as organizações em consequência das mudanças no perfil do trabalhador, colaborando com a adequação organizacional e na obtenção de desempenho e rentabilidade com melhor aproveitamento das capacidades dos colaboradores (CAMERON; SERRA, 1998; AVILA; OLIVEIRA, 1999; EBOLI, 2002; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; QUINN, 2006; CHU; WOOD JUNIOR, 2008). Conforme relatado, essas mudanças tiveram impacto direto no perfil do gestor no decorrer das últimas décadas. Entretanto, por não ser foco desse trabalho, esse assunto não será explorado.

Outro ponto importante a ser relatado acerca da descentralização é que, na medida em que os processos de gestão de pessoas são descentralizados, o RH deixa de ser um intermediário entre os funcionários e as chefias, uma vez que a esfera operacional da

organização passa a ter mais contato e maior conhecimento das práticas de gestão, o que estimula um perfil de funcionários mais crítico e qualificado (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005).

Por fim, ressalta-se que, com a descentralização dos processos da área de gestão de pessoas, vantagens serão inevitáveis, uma vez que as decisões passam a ser delegadas diretamente aos gerentes de linha. Todas estas vantagens são estratégias que favorecem a administração participativa (MARTINS, 2010).

Nessa perspectiva de evoluções da área de gestão de pessoas, é fundamental ressaltar a importância da utilização de ferramentas de apoio aos processos de gestão, sobretudo com o desenvolvimento das TICs e dos processos eletrônicos. Dessa forma, entender sobre o RH eletrônico, os sistemas de informação que dão suporte a essa área e modelos existentes é essencial para compreensão desse cenário.

2.3.1 Recursos humanos eletrônico

De acordo com Matta (2013), a tecnologia deve ser uma aliada das organizações empresariais, visto que pode auxiliar na condução de diversos processos, na qualidade de produtos e serviços e na redução de custos. Para Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004), a TI nas empresas pode dar suporte às mais diversas decisões gerenciais. Com o acesso mais fácil à informação, o gestor pode obter dados dos funcionários para promover o mais capacitado, controlar as saídas de férias dos subordinados, além de dar maior controle e autonomia para o gerenciamento de pessoas da equipe, dentre outras facilidades.

De acordo com Laudon e Laudon (2014), um sistema de informação (SI) pode ser definido como um conjunto de componentes interligados que têm a função de coletar/recuperar, processar, armazenar e distribuir informações destinadas a sustentar a tomada de decisões, à coordenação e ao controle de uma organização. Um bom sistema de autoatendimento pode trazer grandes benefícios para a empresa, tais como redução de custos, agilidade nos processos e mais informações para tomadas de decisão, mas, quando não é implantado de forma adequada, levando em consideração os usuários e a complexidade da organização e sua estratégia, ele pode se tornar obsoleto, gerando perda de tempo e dinheiro (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

No departamento de RH, as ferramentas são utilizadas para facilitar e fortalecer o trabalho, por meio da informatização de atividades. Florkowski e Olivas-Luján (2006) constatam que o uso das TICs se expandiu para as mais variadas atividades da gestão de

recursos humanos, envolvendo diferentes tipos de soluções, tais como aplicações específicas de suporte a funções de RH; sistemas integrados de RH ligados aos sistemas corporativos; sistemas interativos de atendimento de voz; intranets; aplicações de autoatendimento; portais de RH, dentre outros. Esse uso intenso da tecnologia chegou até mesmo a influenciar o surgimento do termo e-RH (recursos humanos eletrônico), ou, em inglês, e-HRM (*electronic human resource management*) que, segundo Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007), teria sido inspirado na expressão já popularizada do *e-commerce* para refletir o uso da tecnologia na condução dos processos relativos à gestão de recursos humanos.

O RH eletrônico influencia também os processos de recrutamento e seleção com a utilização de recursos *on-line*, treinamentos a distância por meio de portais, avaliações de desempenho conduzidas pela intranet ou por meio de *softwares* especializados, entre outros (NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006).

Os sistemas de informação de RH apoiam atividades como identificar funcionários potenciais, manter registros completos sobre funcionários existentes e criar programas para desenvolver seus talentos e suas capacidades, além de ajudarem a gerência sênior a identificar os requisitos do seu quadro de funcionários que atendem aos planos de longo prazo da organização. A gerência média usa tais sistemas para monitorar e analisar o recrutamento, a alocação e a remuneração dos funcionários, e, a gerência em nível operacional os emprega para registrar o recrutamento e a colocação dos funcionários da empresa, conforme demonstrado no quadro 1 (LAUDON; LAUDON, 2007).

Quadro 1: Exemplos de sistemas de informação de gestão de pessoas

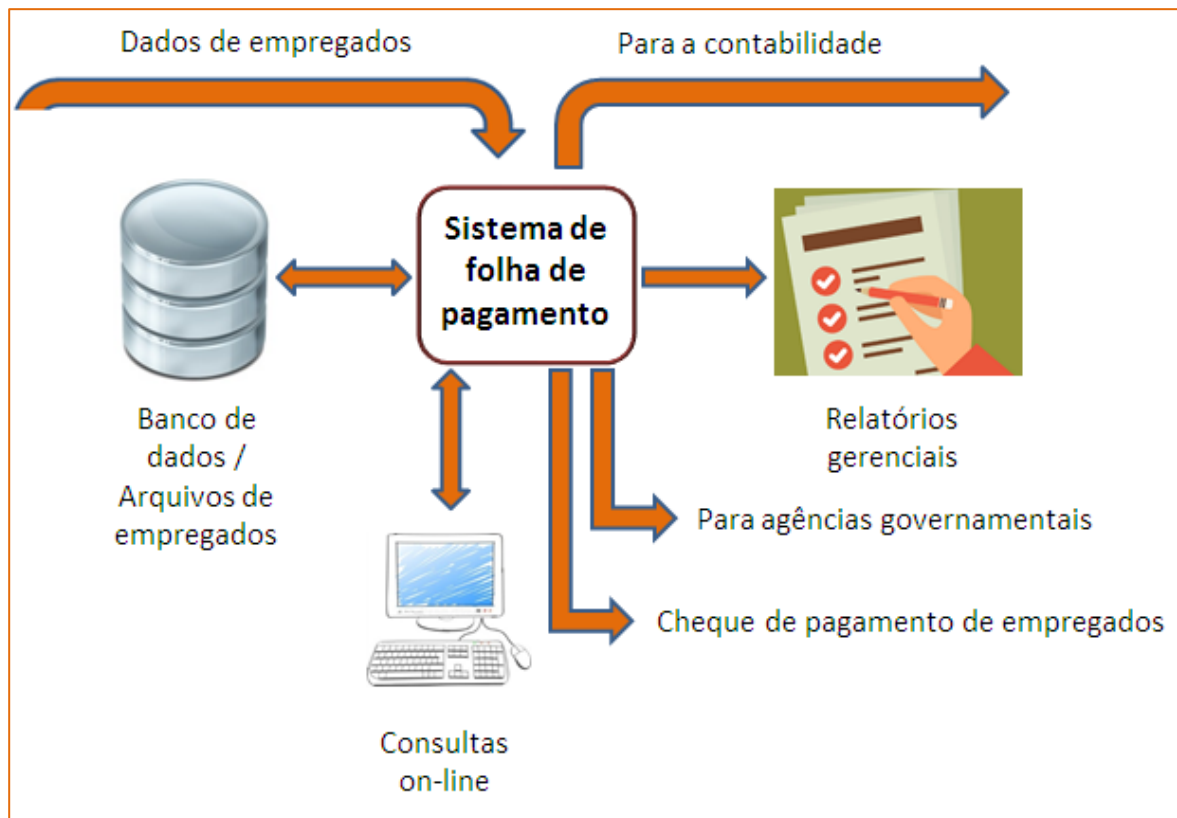
Sistema	Descrição	Grupos atendidos
Treinamento e Desenvolvimento	Acompanha a capacitação, as habilidades e as avaliações de desempenho dos funcionários.	Gerência operacional
Análise de remuneração	Monitora as faixas e a distribuição das comissões, dos salários e dos benefícios.	Gerência média
Planejamento de recursos humanos	Planeja as necessidades de longo prazo da organização quanto aos recursos humanos.	Gerência sênior

Fonte: Laudon; Laudon (2007)

A figura 11 mostra um exemplo de sistema para processamento de folha de pagamento, que controla o salário pago aos funcionários. Os dados dos empregados são

inseridos no sistema de folha de pagamento, atualizando o banco de dados e mantendo permanentemente essas informações na empresa. Tais dados são combinados de formas diferentes para criar relatórios de interesse dos gestores e dos órgãos governamentais, bem como para gerar o pagamento dos funcionários (LAUDON; LAUDON, 2014).

Figura 11: Sistema de folha de pagamento



Fonte: Laudon e Laudon (2014)

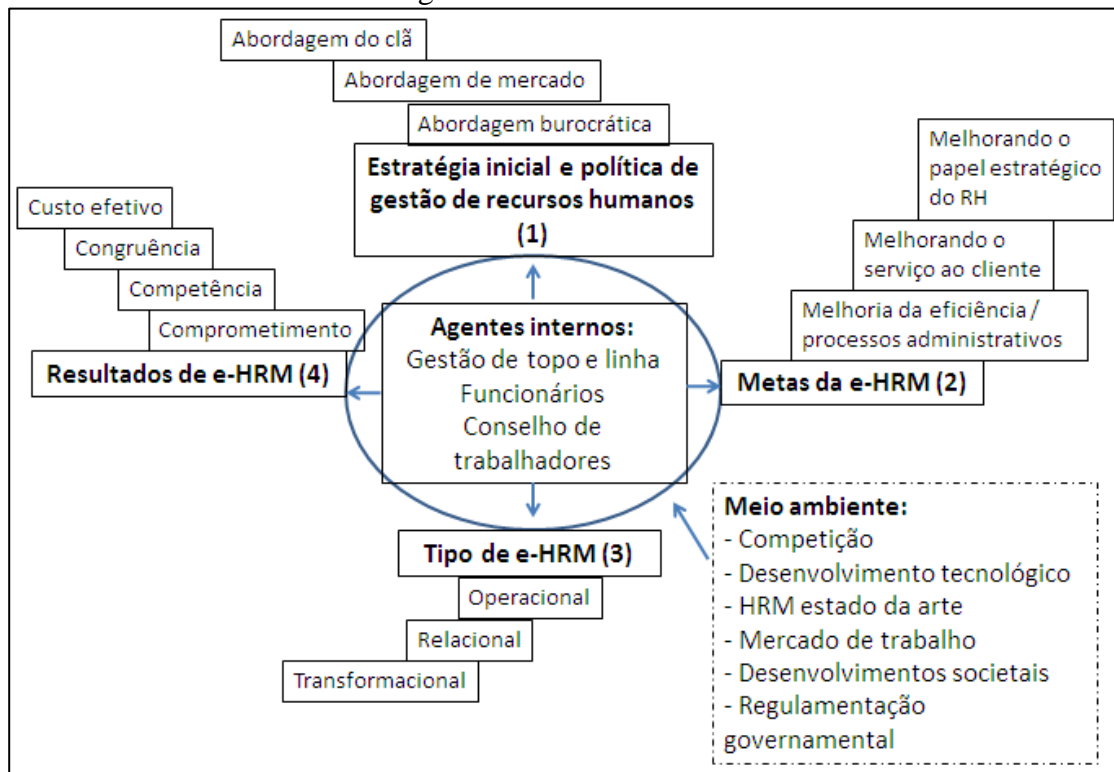
A mudança tecnológica é um fator primordial para a transformação da área de gestão de pessoas, tornando-a mais estratégica. Sendo assim, o mercado passou a oferecer ferramentas que tem se apresentado como importantes parceiras ao suportar as mais variadas e complexas demandas da GP. As ferramentas *web*, portais, ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e *Business Process Management* (BPM) integradas a módulos de folha de pagamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, entre outros módulos de *enterprise resource planning* (ERP) de GP, figuram como as mais flexíveis e produtivas opções, que possibilitam acesso direto de um colaborador a outro colaborador, à gestão de recursos humanos, às informações a respeito do negócio e, principalmente, a trabalhar essas informações e processos com assertividade, gerando produtividade e conhecimento (GOMES, 2012).

O ERP é mais que um sistema de informação, sendo caracterizado como um sistema de gestão, e deve ser adquirido com o objetivo de imprimir maior agilidade aos processos empresariais e possibilitar a extração de informações mais precisas da organização (RODRIGUES; ASSOLARI, 2007). O'Brien (2002, p.174) definiu ERP como um “*software* que se concentra no apoio a processos empresariais envolvidos nas operações de uma empresa”.

Muitos estudos foram conduzidos a respeito da inserção da tecnologia nos processos de gestão de pessoas como um todo. Os autores Ruël e Bondarouk desenvolveram uma pesquisa em 2004 sobre o uso da TI na gestão de recursos humanos, com o objetivo de desmistificar o RH eletrônico, e criaram um modelo que inicialmente destaca a estratégia e a política de gestão de RH, as metas de e-HRM, ou RH eletrônico, os tipos de e-HRM e, por fim, os resultados de e-HRM (figura 12).

A partir deste modelo, cinco organizações foram estudadas. Dentre os achados da pesquisa, os autores concluíram que as metas do e-HRM são principalmente para melhorar a eficiência administrativa do RH e reduzir custos, além de padronizar políticas e processos de RH. Os autores também concluíram que o RH eletrônico dificilmente ajudou a melhorar as competências dos funcionários, mas resultou em redução de custos e da carga administrativa.

Figura 12: O modelo e-RH



Fonte: Ruël e Bondarouk (2004)

Pelo contexto apresentado até o momento, é importante ressaltar que, diante dessa evolução e mudanças sofridas na área, é essencial destacar que o perfil dos profissionais de gestão de pessoas, também chamados de parceiros, deve também evoluir para acompanhar os processos de transformação da área, uma vez que uma das mais desafiadoras missões desses profissionais é praticar uma gestão moderna e atualizada, focada na integração de pessoas com a estratégia do negócio, compartilhando conhecimento para obter resultados (GOMES, 2012). A gestão de pessoas torna-se cada vez mais complexa, sendo que as empresas procuram parceiros que potencializem competências e habilidades (TEIXEIRA, 2016), conforme demonstrado na figura 13.

Figura 13: Perfil do profissional de gestão de pessoas



Fonte: Teixeira (2016)

É significativo destacar que, diante desse contexto, o profissional da área de gestão de pessoas deve trabalhar em consonância com o de TI por conta das evoluções digitais que acontecem nas empresas. Soeltl (2018) ressalta que estudos do Gartner e IDC – especialistas na área de TI – apontam que, em 2020, aproximadamente 70% das organizações terão equipes dedicadas a projetos de transformação de suas atividades empresariais. É nesse contexto, em que tecnologias assumem um destaque cada vez maior nos negócios, que os profissionais de TIC e RH, considerados agentes da modernidade organizacional, precisarão trabalhar de forma conjunta, não só para auxiliar as pessoas a absorverem suas aplicações, mas também para promover as consequentes mudanças na forma de atuação das organizações.

A próxima seção trata do subsistema de recrutamento e seleção, foco desse estudo. Serão abordados conceitos e evoluções, a inserção da tecnologia como moderadora desse

processo, as ferramentas digitais nesse contexto, como também a influência das redes sociais virtuais no processo de R&S organizacional.

2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ORGANIZACIONAL

A velocidade com que acontecem as mudanças de cenário estimula a crença de que a competitividade se impõe sobre a eficiência. Avaliando esta perspectiva, um dos maiores desafios dos processos de recrutamento e seleção é encontrar o candidato que possa reunir as competências necessárias, ou seja, aquele que detém o maior potencial de desenvolvimento para a ampliação da produtividade corporativa (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2016).

Assim, o que se tornou prioridade na busca pelos talentos para uma empresa não é somente o domínio das técnicas, mas sim, a melhor forma de aplicá-las. Esses e outros motivos têm exigido muito mais nos processos de R&S das organizações que, para se tornarem bem-sucedidos, devem ser capazes de captar, selecionar e desenvolver profissionais que se adaptem com facilidade às exigências do meio no qual atuam. A área de GP precisa se reestruturar no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias de avaliação, seleção, atração e retenção de talentos, de forma que estes se encontrem nas organizações de maneira produtiva e adaptada, passando a ocupar uma posição fundamental na definição da estratégia da empresa (ULRICH, 1998; RODRIGUES, 2014).

O recrutamento organizacional é um processo que compreende um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que tem como propósito captar o maior número de candidatos potenciais para atender às exigências dos cargos disponibilizados nas organizações. É uma das etapas mais importantes na gestão de pessoas, pois é o processo de atrair indivíduos em tempo hábil, em número suficiente e com qualificações apropriadas para se candidatar a empregos em uma organização. É um sistema de partilha de informação, por meio do qual a empresa divulga e oferece ao mercado as vagas disponíveis para atrair pessoas aptas a se candidatar a tais oportunidades (MONDY; NOE, 2005; ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

A atividade de recrutar é definida como os esforços para localizar e atrair pessoas para ocupar as vagas disponíveis em uma determinada organização e, como resultado, esses indivíduos tornam-se efetivamente candidatos dos processos seletivos, podendo ou não ser convocados para as etapas subsequentes (BOHLANDER; SNELL, 2009; CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2011).

Destarte, um processo de recrutamento efetivo é aquele em que pessoas com alto potencial são contratadas; do contrário, seus efeitos podem ser desastrosos, afetando as demais atividades da organização. O recrutamento é uma função da gestão de pessoas, através da qual uma organização pode atrair os potenciais candidatos e selecionar as pessoas quem mais se adequam ao propósito da organização (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, GIL, 2006; MINDIA; HOQUE, 2018).

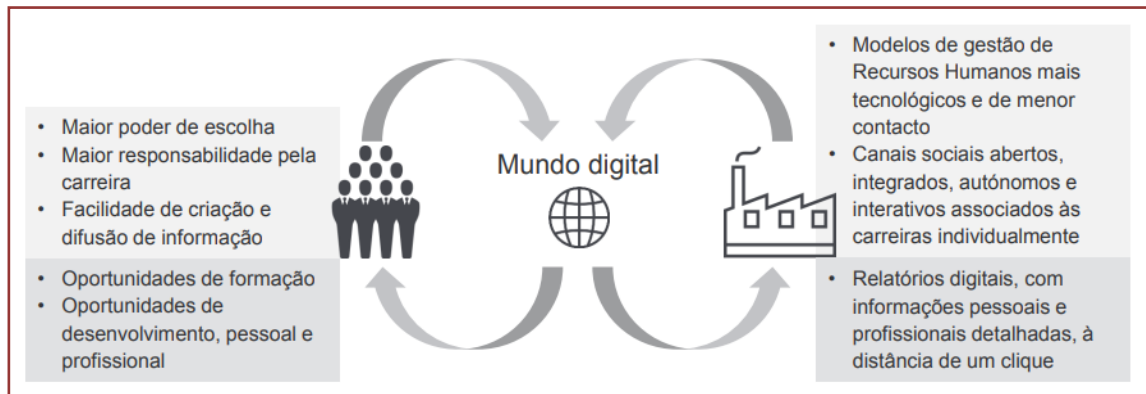
Numa outra perspectiva, tem-se que recrutamento e seleção são atividades que estão plenamente interligadas e é difícil fazer separação entre elas, embora se refiram a resultados finais distintos. Trata-se de um subsistema da área de gestão de pessoas de muita importância, pois é encarregado de fazer a captação de candidatos com perfil compatível ao que a empresa precisa (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008; ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Entretanto, mesmo considerando que a seleção é um processo relacionado ao recrutamento, ambos têm objetivos distintos. O recrutamento é a etapa inicial do processo e dedica-se a identificar e atrair candidatos que poderão ser contratados pela organização. O processo de seleção, por sua vez, é a continuidade do recrutamento, cujo principal objetivo é escolher o candidato que possui melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar as atividades de determinado cargo, bem como contribuir para que a organização atinja seus propósitos, diante das exigências do mercado de trabalho. Em resumo, no recrutamento os candidatos são atraídos para a empresa e, na seleção, são escolhidos, dentre os recrutados, os melhores para ocupar certas posições nas organizações (KATSURAYAMA et. al., 2012; ARAÚJO, 2014; GASPAR, 2016).

Historicamente, a captação de candidatos ocorria por meio de anúncios publicados em canais como jornais, boletins, rádio e/ou televisão, uma vez que eles alcançavam uma ampla quantidade de possíveis candidatos. Todavia, com o advento da internet, as formas de relacionamento e de se fazer negócio mudaram (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2000; BOHLANDER; SNELL, 2009; CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2011).

O uso de novas ferramentas digitais para esse processo de seleção e recrutamento tem sido um desafio para a área de gestão de pessoas. A internet vem sendo utilizada em grande escala, demonstrando ser uma das formas mais econômicas e rápidas para encontrar profissionais em lugares distintos e com diferentes características. Desta forma, as ferramentas desenvolvidas pelos profissionais de tecnologia da informação têm auxiliado bastante os processos relacionados à gestão de pessoas, encurtando distâncias, tempo e custos (ALMERI et al., 2013). A figura 14 ilustra a relação entre candidato e empregador no mercado atual.

Figura 14: Relação entre candidato e empregador



Fonte: Teixeira (2016)

De acordo com Teixeira (2016), o crescimento da sofisticação e do poder do consumidor manifestam-se no mundo do trabalho através das mudanças verificadas nas relações entre candidato, colaborador e empregador.

Os tópicos a seguir referem-se ao apanhado geral da literatura a respeito do papel da internet e das ferramentas digitais no subsistema recrutamento e seleção, que deram origem ao termo recrutamento eletrônico. Serão abordados conceitos, evoluções do processo ao longo do tempo, a partir da interação com a internet, bem como abordadas as redes sociais virtuais, que podem ser consideradas como importantes ferramentas de apoio ao profissional responsável pela captação e escolha de talentos nas organizações.

2.4.1 Plataformas digitais e o processo de recrutamento e seleção eletrônico

O surgimento e a evolução da internet proporcionaram diversos outros ganhos e adaptações nas estratégias das organizações, e benefícios nas metodologias e técnicas no recrutamento e seleção de pessoal. Em 2005, os autores Mitter e Orlandini afirmaram que a *web* estava se tornando cada vez mais uma preciosa ferramenta para as empresas e para os candidatos se aproximarem, embora distantes fisicamente (MITTER; ORLANDINI, 2005).

Esse meio de comunicação tem se revelado especialmente importante pelo impacto e influência que passou a exercer na rotina das pessoas que buscam uma vaga no mercado de trabalho. As potencialidades do uso da internet provocaram efeitos no recrutamento, mais especificamente no recrutamento *on-line*. Antes do avanço tecnológico, as organizações utilizavam fontes tradicionais de recrutamento como propaganda em jornais, busca por alunos em universidades, agências de emprego, entre outras, porém, muitas outras possibilidades

emergiram por causa do desenvolvimento tecnológico como *sites*, recrutamento através da internet, *e-mail*, redes sociais, etc. O recrutamento eletrônico é um modo de selecionar pessoas por meio da mídia tecnológica (PINA E CUNHA et al. 2015; MINDIA; HOQUE, 2018).

De acordo com Okolie e Irabor (2017, p.2),

o recrutamento eletrônico começou na forma de *sites* de empregos autônomos chamados sistemas de quadro de avisos nos anos 80. Uma nova tendência global foi iniciada nos EUA quando Jeff Taylor lançou o Monster.com com 20 clientes e 200 vagas de emprego em 1994 [...] Recrutamento eletrônico pode ser feito através do *site* da empresa, *sites* sociais e portais de emprego *on-line*. Há um grande número de portais de emprego *on-line* como indeed.com, careerjet.com, freshersworld.com, Naukri.com, Timesjob.com, monster.com, jobsahead.com, clickjobs, etc. *Sites* de redes sociais como *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter* e *Google+* também desempenham um papel importante no recrutamento *on-line* (OKOLIE; IRABOR, 2017, p.2).

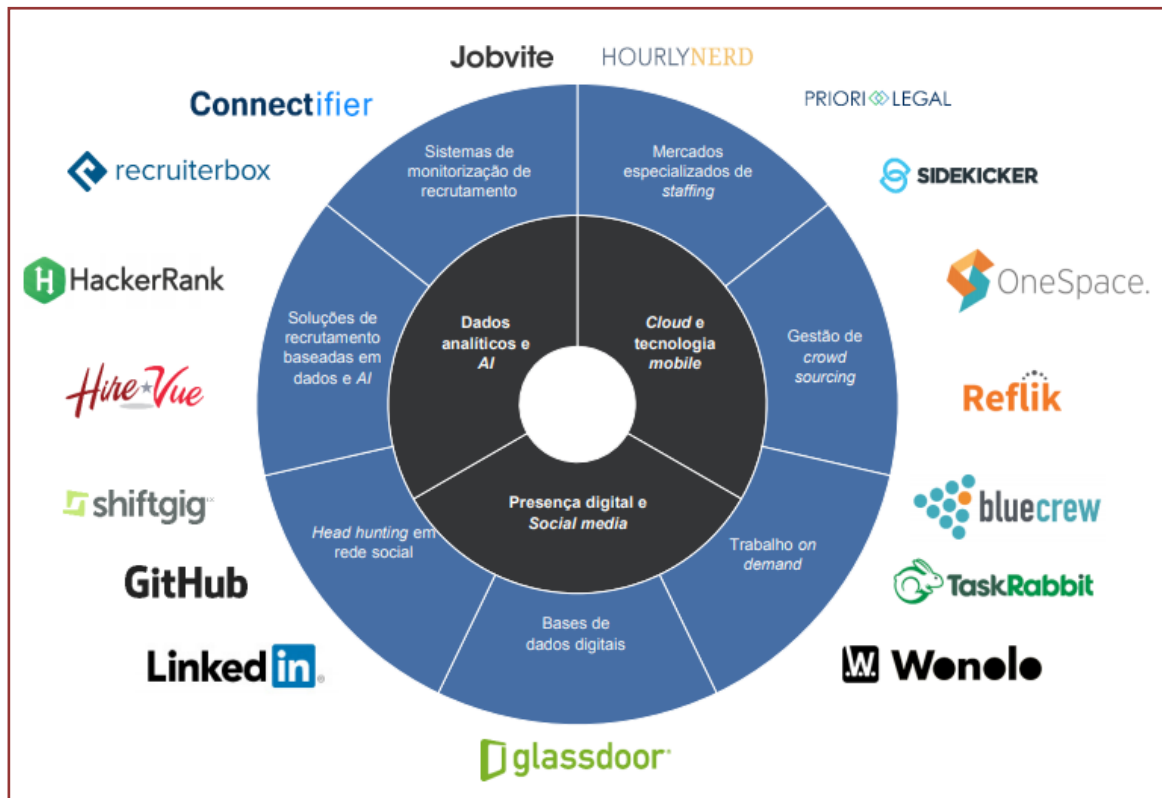
Segundo Cappelli (2001), utilizar a internet no processo de R&S é cada vez mais constante entre as empresas, permitindo-lhes chegar além dos candidatos que procuram ativamente emprego, encontrando também aqueles que não estão à procura de emprego, mas que poderão se interessar pelas oportunidades disponibilizadas. Ademais, o crescimento das tecnologias da informação e comunicação permite ganhos de produtividade nos processos de recrutamento, que se tornam mais eficazes, eficientes e até menos dispendiosos com o recurso às novas tecnologias (FIDALGO; CARNEIRO, 2016). As autoras contribuem com o exemplo das entrevistas por meio da ferramenta *Skype*, que permite que a interação entre candidato e o potencial empregador aconteça, mesmo que ambos estejam em cidades ou países distintos.

O processo de recrutamento *on-line* acontece através de diferentes plataformas e envolve muito mais do que a divulgação das oportunidades da empresa na internet. Inclui o uso de ferramentas tecnológicas, como *softwares* especializados para realizar a triagem de currículos, manter um banco de dados atualizado e eficiente na busca por características específicas, além de modernas formas de análise. Além disso, as organizações podem usar o *site* da empresa para informar os candidatos sobre oportunidades de emprego e geralmente têm um sistema permanente para receber inscrições de interessados em trabalhar na organização, por mais que a mesma não esteja contratando no momento. De fato, os *sites* organizacionais são frequentemente o principal canal de comunicação entre organizações e candidatos a emprego (ARAÚJO; RAMOS, 2002; MITTER; ORLANDINI, 2005).

De acordo com Teixeira (2016), as plataformas *on-line* de trabalho tornam mais fácil o processo de encontrar o talento, mas mais difícil de retê-lo. A figura 15 aborda as principais plataformas *on-line* de recrutamento de talentos, em nível mundial, onde é possível visualizar

a quantidade de ferramentas, *sites* e empresas que se dedicam ao trabalho de recrutamento eletrônico, bem como as evoluções e tendências desse mercado, como o uso da inteligência artificial como apoiadora dos processos.

Figura 15: Exemplos de plataformas *on-line* de recrutamento de talentos em nível mundial



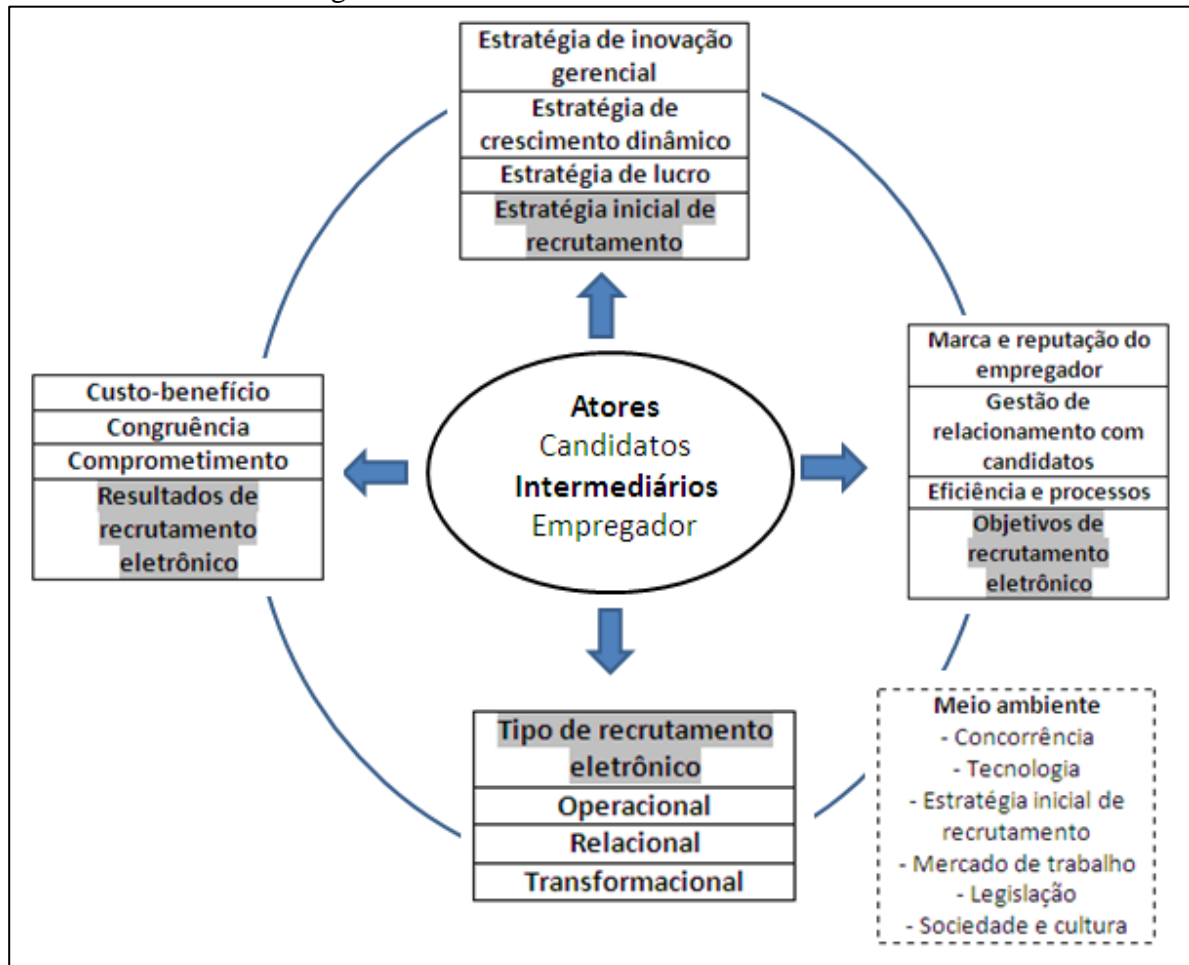
Fonte: Teixeira (2016)

Girard e Fallery (2009) desenvolveram um estudo exploratório com recrutadores sobre as práticas de recrutamento, que mostrou que a internet impacta no processo de recrutamento e o seu desenvolvimento oferece novas perspectivas aos recrutadores. Dentre os achados, os autores afirmam que a internet é usada pelas empresas para desenvolver a marca e a reputação do empregador e para criar novos relacionamentos com possíveis candidatos. Baseados no modelo de RH eletrônico de Ruël e Bondarouk (2004), já demonstrado anteriormente na figura 12 (pág. 46), os autores Girard e Fallery desenvolveram um modelo de recrutamento eletrônico, ilustrado na figura 16.

Em linhas gerais, o modelo de Girard e Fallery (2009) expõe os principais atores ou participantes do recrutamento *on-line* (ou recrutamento eletrônico), destacando os intermediários, que são os meios de recrutamento *on-line*, como consórcios *on-line*, *sites*

de carreira, *blogs*, etc. Além disso, o modelo propõe quatro aspectos do recrutamento *on-line*: definição da estratégia inicial de recrutamento; estabelecimento dos objetivos do recrutamento eletrônico; tipos de recrutamento eletrônico; e resultados do recrutamento eletrônico. Por fim, os autores retratam o ambiente em que estão inseridas as organizações e seus processos, que é composto pela concorrência, legislação, entre outros pontos.

Figura 16: Modelo de recrutamento eletrônico



Fonte: Girard e Fallery (2009), adaptado de Ruël e Bondarouk (2004) e organizado pela autora (2018)

Como conclusão, os autores afirmam que novas práticas e questões estão surgindo a respeito desse assunto e a internet parece essencial para a atividade de recrutamento. O modelo permite obter uma visão global dos problemas de recrutamento eletrônico.

Nessa perspectiva, ressalta-se que recrutar candidatos ideais para as vagas é um dos grandes desafios da área de gestão de pessoas. As organizações precisam de resultados e de menos rotatividade, enquanto os gestores precisam de mais tempo para poder trabalhar no desenvolvimento dos talentos e estratégias. Por esse motivo, a tecnologia no setor de recrutamento e seleção tem ganhado cada vez mais investimentos e a confiança das empresas,

que não podem arriscar perder pessoas qualificadas e que atendem aos requisitos da vaga devido a fluxos de trabalho mal organizados que levam, por exemplo, a respostas tardias ao interagir com os candidatos (BRAGA, 2017; MINDIA; HOQUE, 2018).

Cappelli (2001) calcula que o custo para se contratar um funcionário por meio da internet é vinte vezes menor que os custos de um processo em que não se utiliza a internet. Segundo o autor, as empresas ganham em eficiência com esse tipo de recrutamento: postagem de vagas *on-line*, currículos digitalizados e a busca eletrônica de perfis são formas de reduzir tempo e custo. Porém, embora haja progressos, a evolução dos processos de recrutamento *on-line* tem ocorrido gradualmente, e seu crescimento acompanha a percepção dos usuários de que a internet favorece a visibilidade do candidato diante das empresas (PERETTI, 2001).

Nessa perspectiva, faz-se necessário relatar as vantagens e desvantagens que a utilização do recrutamento *on-line* pode trazer. O quadro 2 reflete uma compilação de autores a esse respeito.

Quadro 2: Vantagens e desvantagens do recrutamento eletrônico

Vantagens	Desvantagens
. Economia de custos;	. Exclusão de candidatos sem acesso à internet;
. Atualização de ofertas de emprego e status a qualquer momento;	. Atração de candidatos não desejados;
. Redução no tempo do ciclo de recrutamento;	. Falta de transparência na informação recebida;
. Identificação e seleção dos melhores potenciais dentre uma ampla gama de candidatos;	. Aumento da competição por candidatos, visto que também é fácil para outras empresas encontrarem os mesmos candidatos;
. Agilidade na comunicação com os candidatos;	. Currículos <i>on-line</i> nem sempre preenchidos com informações reais ou com informações incompletas, levando ao risco de encontrar um candidato fraco ou não convidar um bom candidato para participar do processo seletivo;
. Identificação eficaz de candidatos que se inscreveram anteriormente em outros processos;	
. Possibilidade de interação <i>on-line</i> através de videoconferência, entrevista por ferramentas de comunicação;	. Atração de candidatos que são inválidos ou passivos, que não se enquadram no perfil ou que enviam o currículo apenas para saber o seu valor no mercado;
. Exclusão da necessidade de currículos em papéis, colaborando com a sustentabilidade;	
. Alcance de possíveis candidatos que estão empregados, mas estão dispostos a trocar de emprego havendo condições de trabalho mais atrativas, os chamados candidatos passivos;	. Falta de contato humano em todo o processo de e-recrutamento, considerado fundamental na escolha de candidatos
. Acesso a grande quantidade de informações de potenciais candidatos por um custo reduzido quando comparado às divulgações tradicionais em jornais e revistas;	

Continua

Conclusão

Vantagens	Desvantagens
. Identificação de potenciais candidatos e busca de evidências sobre o seu percurso profissional, projetos específicos desenvolvidos;	. Embora uma empresa possa colocar material de recrutamento no seu <i>website</i> , não se sabe muito acerca da forma como potenciais candidatos localizam esta informação. Parece haver uma crença implícita de que uma vez <i>on-line</i> , o potencial candidato encontra, sem qualquer dúvida, a informação desejada.
. Validação do conteúdo dos currículos;	
. Busca de evidências relativas às competências dos candidatos, seus valores e motivações.	

Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base em CAPPELLI (2001); JANSEN, JANSEN; SPINK (2005); NAKAYAMA, PILLA; BINOTTO (2006); MAGALHÃES (2007); LIEVENS; CHAPMAN (2009); KLUEMPER (2009); RECHE (2011); RODRIGUES (2014); J e S (2016); CARDOSO (2016); LAKSHMI (2017).

É importante ressaltar que, para Lakshmi (2017), a internet e o recrutamento eletrônico têm um futuro brilhante. As gerações que estão crescendo com computadores provavelmente não usarão os métodos tradicionais de recrutamento e as empresas no futuro terão a oportunidade de ver o recrutamento eletrônico como sua principal ferramenta de negócios, uma ferramenta com a qual eles podem controlar o mercado de trabalho.

Por fim, Okolie e Irabor (2017) afirmam que a adoção do recrutamento eletrônico é mais do que apenas tecnologia. É sobre o sistema de recrutamento ser capaz de atrair o melhor candidato, o processo de seleção ser baseado em critérios sólidos e legítimos, e o processo de rastreamento ser capaz de se integrar com os sistemas já existentes. O recrutamento eletrônico não deve substituir o recrutamento tradicional, mas deve ser implementado em conjunto e em combinação com outras técnicas. As brechas do recrutamento eletrônico podem ser cobertas pelos métodos tradicionais e o processo de recrutamento será mais rápido, global, devido ao recrutamento eletrônico (BORCK, 2000; KAPSE; PATIL; PATIL, 2012).

A seção seguinte diz respeito às redes sociais no processo de recrutamento e seleção.

2.4.2 A influência das redes sociais virtuais no processo de recrutamento e seleção de pessoas

Diante desse contexto de digitalização dos processos da área de gestão de pessoas, faz-se necessário explanar sobre as redes sociais virtuais e como essa ferramenta pode auxiliar nos processos da área, especialmente no R&S organizacional.

O conceito de redes sociais não é recente. Desde o princípio da humanidade, os homens organizam-se em grupos, criam tecnologias, formam vínculos afetivos, desenvolvem

sua sociedade e constroem os mais diversificados tipos de comunicação, aprendizagem e produção de conhecimento. Por natureza, o homem se junta em redes com seus semelhantes e estabelece relações de interesses que se fortalecem e se transformam ao longo do tempo conforme a sua caminhada, características essas que reforçam o argumento de que as redes sociais colaboram para necessidades intrínsecas ao ser humano (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005; RAMOS, 2012).

É fundamental compreender que rede social não foi um termo que aflorou com o surgimento da internet e sim como algo que permeia a relação dos seres humanos (KÖENIG et al., 2014). Marteleto (2001) define a rede social como a representação de um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

Assim, as redes são estruturas que contêm diversos elementos, pessoas e entidades com alguma correlação, e que a entrada nessa estrutura é um fator primordial para a aquisição de conhecimentos. É um meio pelo qual os integrantes desse espaço trocam informações e oportunizam a construção do saber a cada nova conexão (ALMERI et al., 2013).

Perante um cenário globalizado e de avanços tecnológicos, as redes sociais representam uma nova possibilidade de comunicação e socialização entre as pessoas que têm crescido cada vez mais, sendo vistas como forma preferencial de alcance de informações, quando comparadas com métodos mais tradicionais tais como jornais ou televisão, e que podem servir como plataforma de comunicação. (BARNES; BARNES, 2009; STANDAGE, 2013; INÁCIO; GULINI, 2015).

Representando uma nova maneira de se comunicar encontram-se as redes sociais virtuais, que são espaços de colaboração e de interação abertos à participação das pessoas interessadas em temas específicos. A introdução da mobilidade, com o desenvolvimento dos *smartphones* e *tablets*, favoreceu o crescimento e popularidade das redes sociais (GABRIEL, 2010; SILVA, 2011; BOBSIN; HOPPEN, 2014).

Recuero (2009, p. 102) afirma que “*sites* de redes sociais são os espaços utilizados para a expressão das redes sociais na internet”. Das e Sahoo (2011) ressaltam que as pessoas se cadastram em *sites* de redes sociais porque é um ambiente onde elas têm oportunidade de expressar a sua opinião de forma livre, proporcionando uma sensação de independência e autoestima.

Nessa perspectiva, as redes sociais têm na internet uma importante aliada, capaz de diminuir distâncias e dar agilidade à comunicação entre os indivíduos que passam a estar conectados através de um computador. A internet possui grande capacidade de interação e as

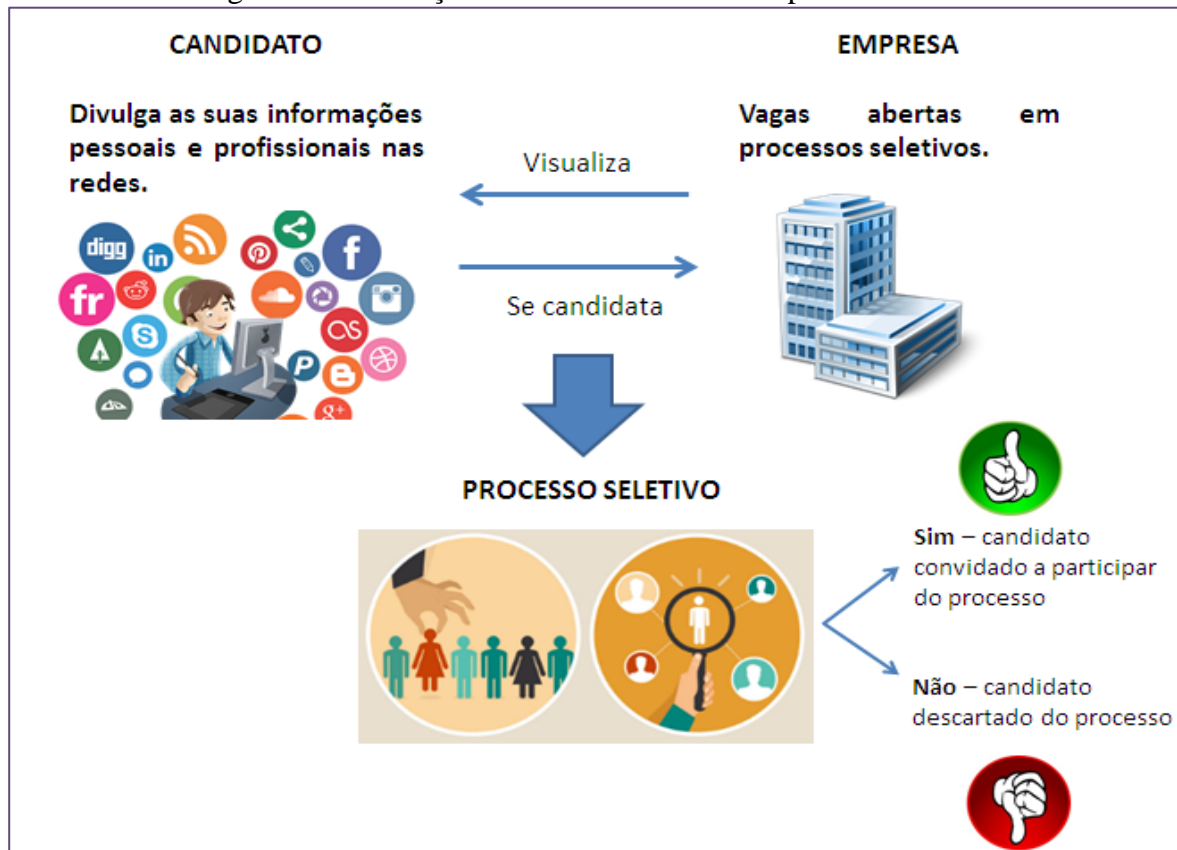
redes sociais estão sendo cada vez mais utilizadas pelos profissionais, estudantes, pesquisadores, consumidores ou simplesmente usuários interessados no tema (AFONSO, 2009; GOMES et al., 2013). Do exposto, depreende-se que redes sociais são estruturas virtuais que têm por objetivo formar grupos de pessoas com características diversificadas entre si, possibilitando a comunicação e a interação entre elas, a qualquer momento, em qualquer lugar, por intermédio de um computador ou outro aparelho conectado à internet (KEEN, 2012).

Redes sociais virtuais são formas de relações interpessoais e sociais na internet, nas quais as pessoas conectam-se umas com as outras e trocam informação em busca de objetivos e valores comuns, por meio de relações entre os atores que as integram e para se aproximarem cada vez mais em questões de interesse pessoal e profissional (ARAÚJO, 2012; CARDOSO, 2016).

Inicialmente, as redes sociais disponíveis tinham como objetivo proporcionar uma rede de relacionamento pessoal entre os sujeitos, contudo, o crescente número dessas redes na internet chamou a atenção de muitas empresas, que encontraram uma nova forma de, discretamente, conhecer um pouco mais dos candidatos que querem ingressar nas suas estruturas profissionais. Começou a impactar também no mercado de trabalho sendo utilizadas por diversas empresas com a utilidade de recrutar e selecionar pessoas para as vagas disponíveis. Os profissionais da área de gestão de pessoas perceberam que as informações pessoais escritas pelos usuários poderiam ajudar o processo de tomada de decisão sobre a contratação de novos funcionários, aumentando a incidência de melhores escolhas de candidatos que participam de processos seletivos e sendo possível promover de forma rápida a divulgação das informações por meio das mensagens, com baixo custo e facilidade na sua utilização (KLUEMPER; ROSEN, 2009; REIS, 2010; MARTINS; SHIMODA; NUNES, 2011; MOLINA, 2011).

A figura 17 sugere, em linhas gerais, uma simulação de como pode acontecer uma busca de candidatos pela rede social e os impactos no processo seletivo. O candidato insere as suas informações nas redes, e as empresas visualizam os candidatos disponíveis quando têm posições abertas a preencher. Tanto a empresa pode encontrar candidatos, como candidatos podem se candidatar às vagas das empresas. No momento do processo seletivo, as informações são avaliadas pelos recrutadores e o candidato prossegue ou não no processo.

Figura 17: Simulação de busca de candidatos pela rede social



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Corroborando a figura 17, Almeri et al. (2013) realizaram uma pesquisa com vinte agências brasileiras, especializadas em recrutamento e seleção, em que 100% afirmaram utilizar as redes sociais virtuais em alguma etapa do processo de recrutamento e/ou seleção. Com tantos dados disponíveis, os profissionais responsáveis por processos de recrutamento entendem que um monitoramento das redes sociais pode ser uma ferramenta importante de pesquisa para procurar candidatos e conhecer o perfil profissional do indivíduo a contratar (GOMES; SCHERER; LÖBLER, 2012).

Nesse contexto, a popularização dos *sites* de redes sociais proporcionou uma transmissão maior e em ritmo mais acelerado, por parte dos indivíduos, de informações sobre si mesmos e estas acabam sendo acessadas pelas empresas (HENDERSON; BOWLEY, 2010). Segundo Aguiar (2007), elas podem ser constituídas tanto espontaneamente, caracterizando as redes informais, quanto de forma intencional, o chamado *network*. Esse é estabelecido por indivíduos ou grupos que se articulam em torno de algo comum.

De modo geral, as redes sociais podem servir como um canal entre as empresas e a sociedade, além de proporcionar a interação entre pessoas. Segundo Lorenzo-Romero,

Gómez-Borja e Alarcón-Del-Amo (2011), os usuários das redes virtuais divulgam de forma voluntária informações que podem ser úteis para as organizações. Dentre os usos organizacionais, as redes sociais virtuais são benéficas para traçar o perfil de clientes, investir na divulgação dos seus produtos e serviços, como também investigar o perfil de candidatos que se inscrevem para participar de vagas abertas em processos de recrutamento e seleção (HEIDEMANN; KLIER; PROBST, 2012).

Diante desses fatos, Afonso (2009) afirma que as redes sociais podem ser vistas como um grande repositório de pesquisa, onde as pessoas inserem informações de natureza pessoal e profissional, descrevendo suas potencialidades, fraquezas, habilidades, opiniões, entre outros. As empresas veem nas redes sociais um espaço para buscar maiores informações, portanto, é fundamental ao candidato analisar cuidadosamente o que será exposto na internet, uma vez que pode colocar em risco a sua reputação. Dessa forma, a influência das novas tecnologias na imagem das pessoas revela-se de modo particular nas redes sociais virtuais, dado que aí se manifestam interesses, preconceitos, ambições, princípios, entre outros (BIRRER et al., 2011; FIDALGO; CARNEIRO, 2016).

As redes sociais digitais, tais como o *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn*, *YouTube* e *Blogs* passaram a fazer parte do dia a dia tanto dos cidadãos comuns como de empresas privadas, órgãos oficiais e entidades religiosas (VAZ, 2010). Os profissionais da área de gestão de pessoas perceberam que nem sempre as empresas encontram bons candidatos por meio de um currículo, e as redes sociais têm trazido uma grande ajuda nessa questão, tornando o perfil de candidatos mais esclarecedor, não mostrando só quem ele é profissionalmente, mas quem pode ser também em sua vida pessoal e social (SANTOS, 2015). Segundo Schawbel (2012), um em cada quatro recrutadores americanos obteve sucesso contratando pela rede social *Facebook*.

Redes sociais como *Facebook* e *Google+* são plataformas de relacionamento social, enquanto que o *LinkedIn* pode ser considerado uma plataforma especializada em *networking* profissional. Nas redes citadas é possível manter contato com amigos, colegas, profissionais, clientes e consumidores, além de estabelecer um diálogo com possíveis candidatos, futuros colaboradores e empregadores (GIRARD; FALLERY, 2010).

O *Facebook* refere-se mais à esfera privada das pessoas. Apesar disso, tanto este serviço quanto o *LinkedIn* permitem a visibilidade de rede do indivíduo, o compartilhamento de conexões e a geração de capital social (HENDERSON; BOWLEY, 2010), o que pode ser favorável para as organizações que querem investigar um pouco mais da vida pessoal dos candidatos que pleiteiam ingressar em seus ambientes empresariais.

De acordo com Qualman (2011), o *LinkedIn* cresceu exponencialmente nos últimos anos: de 80% das empresas que utilizam mídias sociais para recrutamento, 95% usam essa rede social. Ainda segundo o autor, usando ferramentas de mídias sociais durante o processo de recrutamento e seleção, as empresas têm maiores chances de captar e manter talentos, aumentando a possibilidade de colocar a pessoa certa no cargo certo.

Na visão de Gomes, Scherer e Löbner (2012), o uso das redes sociais virtuais pode auxiliar a área de GP no processo de R&S, pois as informações que os usuários expõem como suas características sociais, pessoais e psicológicas podem ser avaliadas antes de contatá-los para entrevista. Corroborando o exposto, Afonso (2009) informa que, para o processo de recrutamento e seleção via redes sociais ser eficaz, é necessário que o candidato mantenha um perfil real e totalmente transparente com informações atualizadas, além do cuidado para que suas publicações não contradigam a imagem que este tentou passar à empresa, para não colocar a sua credibilidade em risco.

Na medida em que a vida pública e a vida privada se tornaram mais misturadas, as empresas começaram a buscar informações disponíveis em redes sociais que podem não estar expostas num currículo ou numa entrevista. A análise de perfil de um candidato muitas vezes não se baseia somente na verificação do seu currículo, mas também em uma prévia pesquisa do seu perfil nas redes sociais às quais esteja vinculado, e as entrevistas já não são, em muitos casos, o primeiro contato entre quem recruta e quem se candidata a uma determinada vaga disponível no mercado. Além do mais, na maioria das vezes, as entrevistas também deixaram de ser exclusivamente presenciais (BROWN; VAUGHN, 2011; FIDALGO; CARNEIRO, 2016).

O uso das informações compartilhadas nas redes sociais virtuais permite que o recrutador tome ciência de elementos que, em geral, não são expostos pelos candidatos durante a entrevista, tais como interesses pessoais, atividades de lazer, além de fotos, pensamentos e formas de se relacionar, que são informações importantes que podem ajudar na tomada de decisão sobre um candidato ou outro, e que muitas vezes podem não ser apreendidas no momento de uma conversa (SMITH; KIDDER, 2010; GOMES, 2011).

Para Slovensky e Ross (2012), o fato das redes sociais virtuais não terem como propósito principal a busca ou garantia de emprego (com exceção de redes profissionais como o *LinkedIn*), faz com que os usuários apresentem nelas um ponto de vista mais descontraído, e por consequência, honesto e válido. Diante das diversas redes sociais existentes, há aquelas que têm o objetivo de compartilhar conteúdo estritamente profissional, proporcionando

espaços de conexão entre empresas e candidatos para realizar novos negócios ou para conseguir uma oportunidade de emprego (QUEIROZ, 2014).

As organizações que realizam processos de R&S têm uma preferência pelo *LinkedIn*, que é a rede com fins profissionais mais popularizada, ao contrário do *Facebook* ou *Twitter*, que são redes voltadas mais para relacionamentos pessoais, na maioria das vezes (VIEIRA, 2010; BLACK; JOHNSON, 2012). O *LinkedIn* apresenta vantagens na promoção de negócios, produtos e colaboradores, para encontrar bons contatos e empresas ou recrutamento de colaboradores qualificados, e possibilita que sejam encontrados bons profissionais, permitindo a interação com os mesmos, tendo uma prévia de suas vidas também fora do âmbito profissional. Para ter uma profundidade maior em relação a quem são esses candidatos, o *Facebook* e o *Twitter* também são efetivas redes para investigar, uma vez que por meio delas é possível reconhecer pequenos sinais se o candidato é a pessoa mais indicada para aquela vaga ou não (SANTOS, 2015; MARQUES, 2017).

É importante ressaltar que o uso das redes sociais virtuais para a realização do recrutamento e seleção tem aspectos positivos e negativos. O quadro 3 mostra um compilado das vantagens e desvantagens apontadas na literatura, porém, Gomes, Scherer e Löbler (2012) advogam que, embora existam desvantagens no uso das redes sociais virtuais, as vantagens de utilização dessa ferramenta prevalecem.

Quadro 3: Vantagens e desvantagens no uso das redes sociais virtuais no recrutamento e seleção organizacional

Vantagens	Desvantagens
. Diminuição de custos, visto que muitas redes sociais virtuais são gratuitas, e se tornam mais importantes ainda se a empresa quiser atingir o público jovem;	. A imagem apresentada pelo candidato na rede social nem sempre corresponde à realidade;
. Maior agilidade no processo;	. Excesso de candidatos, que pode acabar por atrasar o processo de recrutamento e seleção;
. Permissão de contato com uma maior quantidade e variedade de candidatos;	. Risco de plágio pelos candidatos que podem utilizar currículos disponíveis na rede para construir o seu;
. Facilitação na pesquisa mais direcionada ao perfil de candidato desejado;	. Impessoalidade;
. O contato com os candidatos não precisa ser mais necessariamente presencial, mas sim via vídeo conferência ou por áudio, além de aplicativos de mensagens como <i>WhatsApp</i> .	. Limitação de informações apresentadas nos perfis dos candidatos nas redes sociais, pois mesmo havendo essa disponibilidade, muitas vezes a pessoa não fornece todas as informações necessárias.

Fonte: Elaborado pela autora (2018) com base em GOMES (2011); REAL, CARDOSO; BIRRER (2012); GOMES, SCHERER; LÖBLER (2012); SANTOS (2015).

Por fim, ressalta-se que, em geral, os perfis nas redes sociais são o reflexo do que as pessoas vivem no mundo real e, por esse motivo, algumas empresas passaram a utilizar dessas tecnologias e informações como ferramentas estratégicas nos processos de recursos humanos. Monitorar ou consultar o perfil de candidatos participantes de processos seletivos é uma forma de conhecer melhor as suas opiniões, valores e personalidade (MENDES, 2017).

O próximo capítulo trata dos procedimentos que vão operacionalizar a pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia define os procedimentos e regras para chegar a determinado objetivo, com o intuito de fortalecer o caráter científico da pesquisa e sua credibilidade no meio acadêmico, além de tornar claro qual processo a levou à obtenção de resultados e ao esclarecimento do problema proposto (RICHARDSON, 2011). Os métodos utilizados em uma pesquisa em geral determinam as formas de coleta, análise e interpretação dos dados que os pesquisadores propõem para seus estudos (CRESWELL, 2010).

O objetivo deste capítulo é apresentar os caminhos metodológicos que foram trilhados para o desenvolvimento do estudo. Apresentam-se a classificação do estudo, a estratégia de pesquisa, os critérios para escolha dos casos, as técnicas de coleta de dados que foram utilizadas, as categorias e elementos de análise, a forma como foi realizada a análise de dados, os critérios de validade e confiabilidade aplicados e, por fim, uma síntese do método de pesquisa e relatados os cuidados metodológicos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para o delineamento da pesquisa, no tocante ao problema, são expostos o paradigma, a abordagem e o propósito. A pesquisa teve como base o paradigma interpretativista. De acordo com Chaebo e Guimarães (2014), esta perspectiva compreende o mundo pelo ponto de vista dos indivíduos diretamente envolvidos com o fenômeno, sendo o conhecimento construído e sustentado socialmente pelo contexto que está inserido.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa. Creswell (2010, p. 43) define essa abordagem como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Patton (2002) enfatiza a importância da pesquisa qualitativa para a compreensão das peculiaridades das situações, bem como das interações entre os atores sociais num contexto particular.

Procedimentos qualitativos fornecem um meio de acesso a dados não quantificáveis, examinando vários contextos sociais e os indivíduos que habitam essas configurações, permitindo aos pesquisadores compartilhar os entendimentos e percepções dos outros e explorar como as pessoas estruturam e dão sentido às suas vidas diárias (BERG, 2001). Os métodos qualitativos podem ser usados para entender qualquer fenômeno sobre o qual ainda pouco se conhece e, nesse tipo de estudo, o objetivo não é realizar generalizações, mas

compreender as particularidades de um contexto a partir dos relatos dos atores que atuam nele, mantendo o ambiente natural como fonte para o estudo e o pesquisador como instrumento primário de coleta de dados (STRAUSS; CORBIN, 1998; MERRIAM, 1998).

Essa pesquisa buscou analisar as características de institucionalização das práticas de recrutamento e seleção em empresas de consultoria de gestão de pessoas de Sergipe que se utilizam dos recursos das tecnologias da informação e comunicação, bem como o grau de institucionalização dessas empresas. No tocante ao seu propósito, pode ser caracterizada como um estudo descritivo, pois visa captar informações sobre determinado problema ou questão (COLLIS; HUSSEY, 2005). Newman (2013) relata que as pesquisas descritivas apresentam um retrato detalhado de uma situação, cenário social ou relacionamento. Assim, essa pesquisa detalhou a situação de recrutamento e seleção nas empresas de consultoria de gestão de pessoas do Estado de Sergipe.

Finalmente, quanto à dimensão tempo, o horizonte temporal utilizado foi o transversal que, segundo Newman (2013), coleta os dados num determinado período de tempo.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso, que surge da necessidade de entender fenômenos complexos, permitindo aos investigadores a retenção de uma perspectiva holística e do mundo real (YIN, 2015). Os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos, sendo que os múltiplos são aqueles que envolvem mais de um caso e sua utilização se justifica pela necessidade de se determinar se os resultados do primeiro ocorrem em outros casos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009; YIN, 2015), comparação essa que é foco deste estudo.

A estratégia de estudo de caso é a mais adequada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco recai sobre fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto real (YIN, 2015). Desse modo, nessa pesquisa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos.

A escolha de um caso requer que o pesquisador estabeleça uma base racional para sua seleção e para a coleta de informações sobre o caso. Já a escolha de estudos de casos múltiplos envolve o estudo amplo de vários casos e sua seleção se destina a permitir uma melhor compreensão ou reforçar a capacidade de teorizar sobre um contexto mais extenso (STAKE, 1995; CRESWELL, 2007).

De acordo com Eisenhardt (1989), os casos podem ser escolhidos de forma aleatória e, embora não exista um número ideal, a seleção de casos múltiplos deve envolver entre quatro e dez casos, levando em conta o princípio da saturação teórica, ou seja, o momento em que os fenômenos investigados começam a se repetir, não proporcionando maiores contribuições à teoria.

No que tange aos critérios de escolha dos casos do presente estudo, foram utilizados seis critérios distintos, segundo os quais as empresas deveriam necessariamente:

- 1 – ser do segmento de consultoria de gestão de pessoas;
- 2 – ter em seu escopo a execução de processos de recrutamento e seleção, ainda que não seja a atividade única da consultoria, mas que seja uma atividade recorrente;
- 3 – estar sediada no estado de SE (sede física ou não);
- 4 – ter adotado TICs em seus processos seletivos;
- 5 – permitir acesso às informações fornecidas, sem restrição;
- 6 – permitir acessibilidade ao entrevistado.

Dessa maneira, para essa pesquisa, foram selecionados seis casos. Acerca do critério 5 acima descrito, é importante salientar que o pedido de não identificação do respondente (nome do proprietário ou nome da consultoria) foi recorrente na maioria das entrevistas realizadas. Desse modo, na análise dos casos, as consultorias foram nomeadas em ordem alfabética.

Sobre o critério 6, acessibilidade, como a pesquisadora atuou com gestão de pessoas, foi feito um contato inicial com profissionais da área que indicaram algumas consultorias e outras foram encontradas por meio de busca na internet e/ou nas redes sociais, totalizando oito casos. Entretanto, um dos casos desistiu de participar no dia da entrevista e outro não tinha o foco em R&S, ficando, ao final, seis casos.

Cabe ressaltar que todas as consultorias que constam nesse estudo fazem trabalho de R&S, porém nenhuma delas tem somente essa atividade como opções em seus serviços oferecidos. Todas elas atuam também em outras demandas no que diz respeito à atuação na área de gestão de pessoas, porém, para fins dessa pesquisa, somente o processo de R&S foi considerado na investigação.

Por fim, destaca-se que de acordo com Frankfort-Nachmias e Nachmias (1996) a unidade de análise compreende o componente mais importante do fenômeno a ser estudado. Isto posto, a unidade de análise desse estudo foi o processo de R&S nas consultorias, permitindo com que em paralelo fosse avaliado o nível de institucionalização de tais processos e das empresas pesquisadas. Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários das

consultorias, que não tiveram seus nomes divulgados e foram tratados pela nomenclatura da consultoria que faz parte.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As pesquisas qualitativas utilizam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos para coleta de dados em uma pesquisa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001). No contexto deste estudo, foram utilizadas entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado (Apêndice A) como principal técnica de coleta dos dados e a observação não participante, cujo modelo utilizado encontra-se no Apêndice B.

Destaca-se que a construção do roteiro de entrevista utilizado foi baseada nas proposições iniciais deste trabalho, nos seus objetivos e na revisão da literatura. O roteiro continha uma lista de 20 questões acerca do que se pretendia investigar e foi construído a partir das categorias analíticas e elementos de análise estabelecidos previamente, descritos no quadro 5 da seção 3.4 a seguir. A escolha por um roteiro semiestruturado se deu pela possibilidade de adaptar a entrevista às evidências coletadas, alterando a ordem dos questionamentos ou adicionando questões para melhor explorar perguntas e objetivos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Previamente, foram realizadas três entrevistas piloto entre os meses de novembro e dezembro de 2018, com profissionais especialistas que atuam na área de R&S em empresas privadas de Aracaju, com o propósito de validar o roteiro de entrevista. Na sequência, foram realizadas as alterações necessárias para que ele fosse mais efetivo no alcance dos seus objetivos. Nessa oportunidade foram revistas algumas questões que constavam no roteiro inicial, sendo que algumas foram incorporadas e outras excluídas por serem redundantes ou desnecessárias para o atingimento do objetivo do estudo.

As entrevistas com os responsáveis pelas consultorias aconteceram no período de janeiro a fevereiro de 2019, em média de uma hora de conversa com cada entrevistado, sendo realizadas no ambiente físico da consultoria ou em locais públicos (cafés) quando se tratava de uma consultoria que não tinha sede física. Foram entrevistados seis proprietários de consultoria de GP, sendo cinco da cidade de Aracaju e uma do interior. Cinco dessas entrevistas aconteceram presencialmente (consultorias A, C, D, E e F) e uma entrevista *on-line* (consultoria B) devido à falta de compatibilidade para encontro presencial. Neste caso, foi encaminhado à entrevistada tanto o roteiro de entrevista quanto as informações gerais da pesquisa para compreensão do objetivo da mesma, e foi solicitado à ela que as respostas

possuíssem o máximo detalhamento possível. Imediatamente após o seu retorno, suas respostas foram verificadas e nos casos em que não se mostraram coerentes ou suficientes, foram solicitados complementos.

As entrevistas foram gravadas para garantir a captação de todo o diálogo entre a pesquisadora e o entrevistado, depois transcritas com auxílio da ferramenta Google Docs e fones de ouvido. A transcrição das cinco entrevistas presenciais durou cerca de quatorze horas, referentes a aproximadamente oito horas de gravação. A entrevista que aconteceu *on-line* foi enviada por *e-mail* e, após o recebimento, foram verificadas e esclarecidas as dúvidas e/ou solicitados complementos. Ressalta-se também que todos os participantes assinaram um termo de consentimento de utilização das informações fornecidas para essa pesquisa, de acordo com o modelo exposto no Apêndice C.

Foi utilizada também a observação não participante, na qual o pesquisador não se envolve com o objeto pesquisado, mas permanece alheio à comunidade ou ao processo que está pesquisando, tendo um papel de espectador do objeto observado. Nesse tipo de observação o pesquisador capta uma situação como ela realmente ocorre (FERREIRA; TORRECILHA; MACHADO, 2012). Foram realizadas análises nos documentos digitais, buscando conhecer os *sites* institucionais das consultorias, as suas redes sociais, bem como buscas na internet por notícias publicadas acerca da empresa. A observação não participante aconteceu de forma concomitante ao período em que ocorreram as entrevistas.

Assim sendo, as informações provenientes das entrevistas associadas aos elementos presentes na observação não participante constituem um conjunto de dados que, somados ao aporte teórico abordado, possibilita o desenvolvimento das análises acerca do objetivo do estudo.

As técnicas de coleta de dados escolhidas para realização desta pesquisa e quais objetivos específicos elas pretendiam atender estão expostas no quadro 4. Importante ressaltar que, devido a encontrar no campo empresas que não possuem sede física, não foi realizada a etapa de observação direta, que havia sido prevista no escopo inicial da pesquisa e contemplava a ideia de conhecer de perto a rotina da consultoria. Além do mais, não foi sentida também abertura dos entrevistados para sugestão dessa atividade.

Quadro 4: Técnicas de coleta de dados utilizadas

Objetivos Específicos	Instrumentos de coleta de dados	
	Entrevistas	Observação não participante
. Averiguar como as tecnologias da informação e comunicação são utilizadas nos processos de recrutamento e seleção praticados pelas consultorias de gestão de pessoas localizadas no Estado de Sergipe.	X	X
. Verificar a existência de fatores que motivam e inibem as consultorias sergipanas na utilização de ferramentas digitais em processos de recrutamento e seleção de pessoas	X	
. Investigar os benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de recrutamento e seleção	X	
. Identificar em que nível de institucionalização estão as consultorias pesquisadas, com base no modelo de Tolbert e Zucker (1999)	X	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Partindo da proposta de analisar as características de institucionalização das práticas de recrutamento e seleção em empresas de consultoria de gestão de pessoas de Sergipe que se utilizam dos recursos das tecnologias da informação e comunicação, bem como o grau de institucionalização dessas empresas, foram descritas as categorias analíticas e elementos que orientaram a elaboração do roteiro de entrevistas e do roteiro de observação não participante, conforme quadro 5 a seguir.

Ressalta-se que essa pesquisa tem o propósito de explorar o uso das TICs em processos de recrutamento e seleção, por esse motivo são descritas inicialmente as categorias referentes à essa questão, bem como os fatores motivadores e inibidores ao uso e perceber quais os benefícios o uso das ferramentas digitais traz para esse processo, e, a partir disso, verificar o nível de institucionalização dos processos e das organizações.

Quadro 5: Categorias analíticas e elementos de análise

Categorias analíticas	Elementos de análise
Utilização de tecnologias da informação e comunicação nos processos de recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Softwares utilizados no processo de recrutamento e seleção; • Uso de redes sociais e sites como fonte de busca de candidatos; • Tempo médio de duração de um processo seletivo; • Influência/facilitação na tomada de decisão; • Diferenças entre processo tradicional e com uso de tecnologias da informação e comunicação.

Continua

Categorias analíticas	Elementos de análise	
Fatores motivadores e inibidores do uso de tecnologias da informação e comunicação		<ul style="list-style-type: none"> • Evolução dos processos com uso de TICs; • Facilidades e dificuldades na atuação do recrutador; • Abrangência de candidatos; • Acesso a mercados diversos; • Recursos;
Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais		<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade; • Custo com o processo; • Prazo de fechamento das vagas; • Celeridade no processo; • Contato com o candidato; • Confiabilidade no processo.
Nível de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999)	Fase de Habitualização	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças (tecnológicas, legislação e forças de mercado); • Geração de novos arranjos estruturais; • Isomorfismo.
	Fase da Objetificação	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional; • Teorização.
	Fase da Sedimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de resistência de grupos; • Defesa de grupos de interesse; • Correlação positiva com resultados desejáveis.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fundamentação teórica (2018)

Após a definição e apresentação das categorias analíticas e dos elementos de análise, o próximo tópico diz respeito à explanação da maneira que foi desenvolvida a análise dos dados da presente pesquisa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é o processo de analisar, classificar e categorizar dados, opiniões e informações obtidas com a finalidade de explicar e tornar compreensível o fenômeno em estudo. Essa etapa pode ter vários elementos e abrange desde a preparação dos dados, até a realização de diferentes análises, aprofundando a compreensão a respeito das informações obtidas e trazendo à tona a interpretação dos seus significados (MARTINS, 2006; CRESWELL, 2009).

Na realização da pesquisa qualitativa, ao encerrar a coleta de dados, o pesquisador se esbarra com os depoimentos dos entrevistados em forma de textos, tendo que organizá-los para depois interpretá-los. Os textos produzidos compõem a realidade estudada, tornando-a acessível como material empírico para procedimentos interpretativos (ROESCH, 1999; FLICK, 2004). Nesta pesquisa, as informações obtidas nas entrevistas com as consultorias de

gestão de pessoas foram compiladas e analisadas junto com os dados verificados na observação não participante.

Inicialmente, foi feita uma descrição individual dos seis casos participantes. Num segundo momento, utilizou-se como técnica de análise dos dados a análise comparativa (*cross-case analysis*) dos casos que, de acordo com Eisenhardt (1989), busca descobrir padrões entre os casos, possibilitando que sejam enfatizadas as diferenças e semelhanças entre eles, bem como comparar os resultados obtidos com os estudos apresentados na revisão teórica.

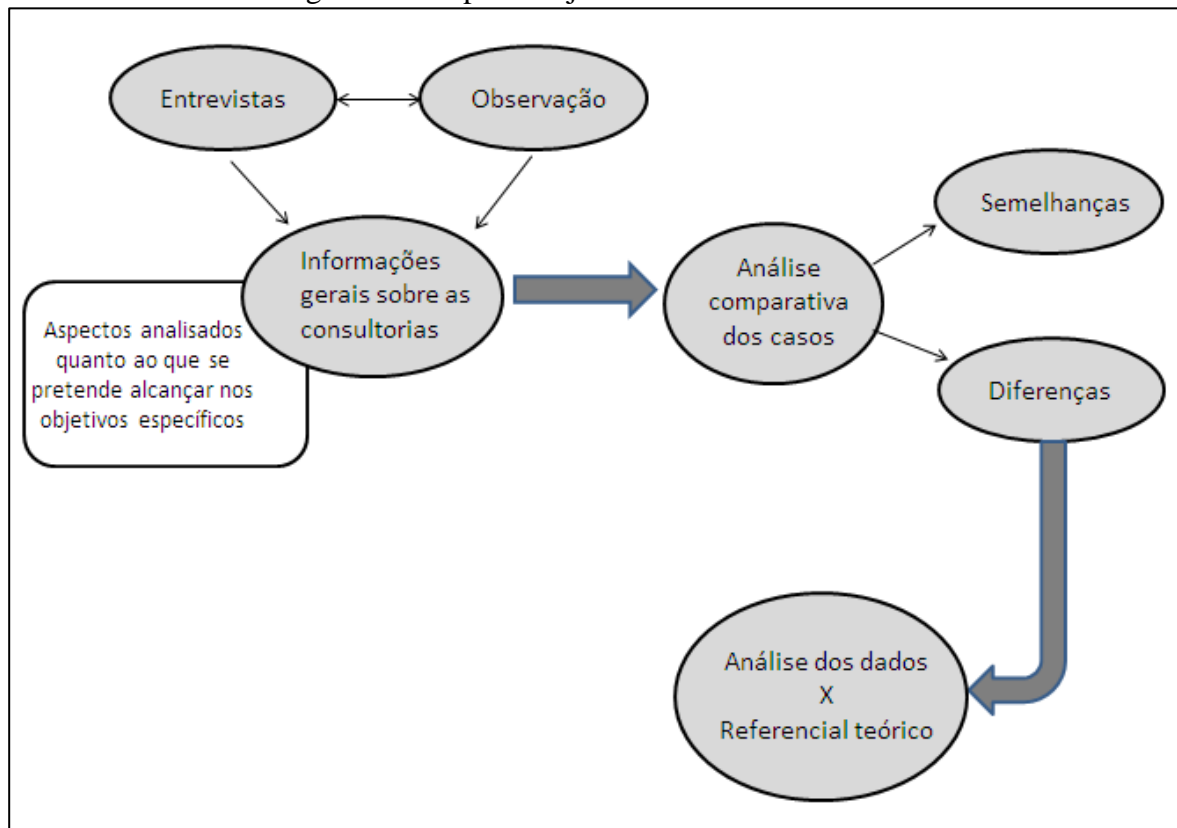
Ainda segundo a autora, há três estratégias que podem ser implementadas para a análise comparativa entre casos: 1) selecionar categorias ou dimensões, e buscar semelhanças e diferenças em um grupo; 2) analisar semelhanças e diferenças entre grupos, o que pode resultar em novas categorias e conceitos; e 3) dividir os dados de acordo com suas fontes, explorando percepções únicas a partir de diferentes tipos de coleta de dados (EISENHARDT, 1989).

Neste estudo foram utilizadas as táticas 1 e 2 apontadas por Eisenhardt (1989), pois buscou-se identificar semelhanças e diferenças entre as empresas de consultoria de gestão de pessoas que participaram da pesquisa, além de apresentar uma comparação entre os resultados obtidos e o levantamento teórico previamente realizado.

Por último, procedeu-se com a análise dos dados aliada à teoria estudada. Segundo Vergara (2006), essa etapa refere-se à combinação dos resultados encontrados ao referencial teórico levantado, elucidando os achados à luz dos principais autores. Collis e Hussey (2005) informam que é fundamental utilizar as citações para dar veracidade ao texto.

Frente ao exposto neste tópico, a figura 18 ilustra as etapas e objetivos da análise dos dados do presente estudo.

Figura 18: Etapas e objetivos da análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Mediante as entrevistas semiestruturadas e observação não participante dos meios digitais das empresas foram obtidas informações acerca das consultorias estudadas. Foram analisadas as questões que diziam respeito às categorias pré-definidas e, a partir daí, procedeu-se com a análise comparativa dos dados em busca de semelhanças e diferenças entre os casos, juntamente com a exploração do referencial teórico.

3.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

A qualidade de uma pesquisa é aumentada quando o pesquisador dá destaque à confiabilidade e validade. Como a pesquisa qualitativa muitas vezes é ambígua, difusa ou de difícil observação, tais critérios são importantes para garantir veracidade e credibilidade aos resultados obtidos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009; NEWMAN, 2013). Para Yin (2015), a validade de um estudo de caso pode ser julgada por meio de três testes: validade do construto, validade externa e validade interna, sendo esta última utilizada apenas para estudos com características explicativas, que não é a condição desta pesquisa.

A validade do construto diz respeito à identificação de medidas operacionais corretas para os conceitos estudados. Para garantia da validade do construto foram utilizadas as três táticas descritas por Yin (2015): a utilização de múltiplas fontes de evidências; o encadeamento das evidências; e a revisão das transcrições das entrevistas com os informantes-chave.

Com relação à validade externa, Yin (2015) informa que está relacionada ao domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas. Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa, a generalização se deu de forma analítica, lançando uma luz empírica sobre conceitos ou princípios teóricos.

Finalmente, para asseverar a confidencialidade do estudo, de modo a assegurar a credibilidade desta pesquisa e facilitar sua replicação em estudos futuros (YIN, 2015) foi utilizado protocolo de estudo de caso, conforme etapas descritas no quadro 6:

Quadro 6: Protocolo de pesquisa

Etapas	Descrição das atividades
01	Elaboração do roteiro de entrevista com base nas categorias analíticas do estudo;
02	Elaboração do roteiro de verificação digital por meio da observação não participante;
03	Contato com os especialistas para realização do teste piloto;
04	Identificação das empresas a serem analisadas, conforme critérios estabelecidos;
05	Realização do teste piloto;
06	Adequação do roteiro após realização do teste piloto;
07	Contato com as consultorias e agendamento das entrevistas;
08	Agendamento das entrevistas;
09	Realização da coleta de dados por meio de entrevistas;
10	Realização da coleta de dados por meio da observação não participante (<i>sites</i> , redes sociais, etc.);
11	Transcrição das entrevistas;
12	Revisão das transcrições das entrevistas pelos entrevistados;
13	Descrição de cada caso individualmente;
14	Realização da análise comparativa dos casos, bem como análise das informações oriundas das entrevistas e das observações digitais;
15	Elaboração do relatório final dos estudos de casos múltiplos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Após a apresentação do protocolo, no tópico seguinte relata-se a síntese do método de pesquisa.

3.7 SÍNTESE DO MÉTODO DE PESQUISA

No quadro 7 apresenta-se uma síntese dos aspectos da presente pesquisa, seguidos das suas respectivas descrições, servindo como resumo para maior compreensão do método de estudo. Foram abordados os objetivos, as suas características gerais, a dimensão de tempo, os meios de investigação, os critérios de seleção das empresas pesquisadas, o instrumento de pesquisa, as fontes de evidência e as técnicas de análise que foram utilizadas.

Quadro 7: Síntese do método de pesquisa

Aspectos	Descrição
Objetivo geral	Analisar as características de institucionalização das práticas de recrutamento e seleção em empresas de consultoria de gestão de pessoas de Sergipe que se utilizam dos recursos das tecnologias da informação e comunicação, bem como o grau de institucionalização dessas empresas.
Objetivos específicos	a) Averiguar como as tecnologias da informação e comunicação são utilizadas nos processos de recrutamento e seleção praticados pelas consultorias de gestão de pessoas localizadas no Estado de Sergipe; b) Verificar a existência de fatores que motivam e inibem as consultorias sergipanas na utilização de ferramentas digitais em processos de recrutamento e seleção de pessoas; c) Investigar os benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de recrutamento e seleção; d) Identificar em que nível de institucionalização estão as consultorias pesquisadas, com base no modelo de Tolbert e Zucker (1999).
Características da pesquisa	Perspectiva interpretativista, abordagem qualitativa, caracterizada como descritiva.
Estratégia de investigação	Estudo de casos múltiplos.
Instrumentos de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas e observação não participante.
Dimensão tempo/horizonte temporal	Transversal.
Empresas entrevistadas	Seis proprietários de consultorias de gestão de pessoas localizadas no Estado de Sergipe.
Técnica de análise de dados	Análise comparativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A próxima e última seção deste capítulo diz respeito aos cuidados metodológicos aplicados neste estudo.

3.8 CUIDADOS METODOLÓGICOS

Esta seção refere-se aos cuidados metodológicos adotados durante o desenvolvimento da pesquisa e tem por objetivo o alcance de resultados consistentes com relação ao tema em estudo, bem como minimizar possíveis vieses dos dados obtidos com a pesquisa.

Assim, alguns cuidados foram tomados, principalmente no que diz respeito à coleta e obtenção dos resultados. A seguir são listados os principais aspectos considerados:

- Após a elaboração do roteiro de entrevistas, houve o cuidado da pesquisadora em manter contato com três profissionais especialistas na área de RH, especialmente na atividade de R&S, para que fossem realizados testes piloto a fim de validar o roteiro de entrevista e identificar eventuais erros e/ou necessidades de complementos e fosse possível a plena aplicação do roteiro com os participantes da pesquisa;
- A seleção dos respondentes da pesquisa aconteceu mediante critérios estabelecidos, para evitar a possibilidade de entrevistar sujeitos que não pudessem contribuir com o estudo;
- No início de cada entrevista foram feitos esclarecimentos acerca dos objetivos da pesquisa, assim como esclarecimento de dúvidas, permitindo uma melhor familiarização do entrevistado com a pesquisa;
- A pesquisadora teve o cuidado de garantir o sigilo da identidade dos entrevistados, o que levou ao maior conforto e disposição do envolvidos para contribuírem com a pesquisa, dando exemplos que ajudaram no aprofundamento de algumas respostas, assim como fez emergir novas perguntas no momento das entrevistas, permitindo uma maior amplitude dos dados coletados;
- A pesquisadora pediu aprovação para gravar as conversas, a fim de facilitar as transcrições, comprometendo-se em disponibilizar seus conteúdos a qualquer tempo. Tal cuidado visou garantir o uso fidedigno e íntegro dos dados e evitar que algum conteúdo fosse impedido posteriormente de ser utilizado na pesquisa;
- As entrevistas foram transcritas de forma literal pela pesquisadora, com o objetivo de facilitar o uso posterior dos dados, sem possibilidade de interpretação de forma errônea;
- A pesquisadora tomou o cuidado de enviar as transcrições para os entrevistados validarem, dando-lhes a oportunidade de refazer algum pensamento e também

acrescentar alguma informação. Tal cuidado foi importante para poder garantir ainda mais a fidedignidade dos dados coletados;

- Houve o cuidado da pesquisadora de compilar os dados coletados de acordo com as suas categorias afins, de forma cautelosa e objetiva, para que pudesse haver uma facilitação no momento da análise, bem como um cuidado para diminuir o viés da subjetividade da pesquisadora.
- Por fim, tomou-se também o cuidado de comparar e agrupar os dados extraídos da observação não participante, de modo que pudesse ampliar as informações colhidas no campo.

Desta forma, visando à efetivação da pesquisa, tais cuidados buscaram garantir uma melhor coleta e análise dos dados.

Assim, o presente capítulo teve o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa. Os próximos capítulos consistem na apresentação e análise dos casos estudados e, posteriormente, as conclusões deste estudo.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

O objetivo desse capítulo é apresentar, de forma individual, os seis casos que participaram dessa pesquisa. As descrições iniciam-se pela caracterização geral das empresas de consultoria. Em seguida são apresentadas as informações baseadas nas categorias analíticas anteriormente descritas no quadro 5 do capítulo de procedimentos metodológicos.

Dessa forma, inicialmente abordam-se as categorias 1, 2 e 3 especificamente utilização de TICs em processos de R&S, fatores motivadores e inibidores do seu uso e benefícios percebidos. A partir dos achados dessas categorias, juntamente com outros aprofundamentos encontrados na categoria 4, fases de institucionalização com base no modelo de Tolbert e Zucker (1999), foi possível identificar o nível de institucionalização em que se encontram as empresas de consultoria estudadas, destacado no capítulo de análise comparativa dos casos.

Ressalta-se também que todas essas informações foram extraídas por meio da aplicação do roteiro de entrevistas semiestruturadas e/ou da observação não participante em *sites* e meios tecnológicos que as empresas dispõem. Ademais, as empresas não foram identificadas devido ao pedido de sigilo pelos entrevistados.

4.1 CONSULTORIA A

A entrevista com a fundadora da Consultoria A foi realizada em um estabelecimento de café, pois a empresa não tem sede física. A proprietária da consultoria tem formação em Administração de Marketing e MBA em GP, com experiência profissional em liderança de equipes e responsável por processos seletivos.

A consultoria foi fundada em 2015 em sociedade com outra profissional da área com foco em treinamento para atendimento ao cliente, porém a sociedade foi desfeita e atualmente existe uma única proprietária. Após o início do negócio, houve percepção de que o mercado necessitava de mais serviços e foi aberto um leque de atividades adicionais como R&S, palestras e consultoria.

O primeiro desafio encontrado no início das atividades foi tornar a empresa conhecida e ganhar credibilidade junto aos empresários locais, então foram trabalhadas a apresentação e o fortalecimento da marca, além do aprimoramento dos serviços de acordo com o que foi identificando nas demandas e necessidades apontadas pelo mercado. A partir disso, foram montadas estratégias para o atendimento dessas demandas. De acordo com a entrevistada,

a empresa já se reinventou pelo menos quatro vezes, desde o seu início. Hoje, por exemplo, realizamos muitos eventos corporativos, o que não era nosso foco no início. Começamos a perceber que dentro desses eventos, conseguíamos captar a atenção e interesse de vários clientes, então a cada evento nós fechamos algum treinamento ou interesse por algum processo de R&S ou algum trabalho *in company* (Empreendedora A).

O propósito da empresa é trabalhar o desenvolvimento de pessoas e identificar talentos que possam potencializar as suas habilidades, trazendo inovação e diversificação para o mercado. “Sempre focamos em realizar trabalhos que ajudem as pessoas não só com habilidades técnicas, mas também com o seu autodesenvolvimento”, relatou a entrevistada.

A principal atividade da consultoria é a área de T&D. O subsistema de R&S é um dos serviços oferecidos, não é o foco mais forte, mas é uma atividade de destaque. Segundo a proprietária, a empresa está em fase de reposicionamento e R&S passará a ser um dos principais serviços oferecidos.

No tocante ao espaço físico, no início das atividades havia um escritório, porém, ao longo do tempo, as sócias perceberam que esse era mais um custo do que benefício, devido ao tipo de atividade da consultoria. A maioria dos trabalhos desenvolvidos vinham de cursos abertos, cursos *in company* ou corporativos, então praticamente não ficavam no escritório e fecharam a sede física. Na atualidade, a empresa trabalha em espaços de *coworkings* ou auditórios alugados.

Quanto aos clientes atendidos, de acordo com a entrevistada, a maior demanda de serviços da consultoria vem de empresas de Recife/PE que tem algum tipo de estabelecimento ou franquia na cidade de Aracaju/SE.

4.1.1 Utilização de TICs nos processos de R&S

Na visão da empreendedora, a utilização de TICs no trabalho do profissional de R&S facilita bastante a operação e, para o segmento em que está inserido o seu negócio, as tecnologias são fundamentais. Questionada se a empresa possui orçamento dedicado especificamente para investir em TICs, a proprietária informou que está previsto para ter quando R&S passar a ser um dos seus três produtos principais. Atualmente a consultoria direciona os recursos para outras ferramentas e atividades do seu *portfólio*.

Em geral, a empresa utiliza muito as redes sociais para divulgação das vagas, sendo *Facebook*, *LinkedIn*, *WhatsApp* e *Instagram* as mais utilizadas. Utiliza também *sites* gratuitos de divulgação, mas as redes sociais são mais efetivas. A forma de divulgação é escolhida a

partir do perfil da vaga e sempre de acordo com a facilidade de atingir o público esperado, bem como varia de acordo com o local que está a vaga, ou seja, usa o meio mais atrativo e utilizado na cidade.

Como exemplo, para vagas no interior do Estado, um dos melhores meios para divulgação é a emissora de rádio local. As vagas mais operacionais, sejam elas na capital ou não, também são divulgadas de uma forma mais convencional, como por exemplo, em parceria com a Fundação Municipal de Formação para o Trabalho (FUNDAT), uma entidade local que tem o propósito de qualificar profissionais e promover ações para inseri-los no mercado de trabalho. “Não adianta divulgar uma vaga muito operacional na rede social porque o público, em geral, não está lá”, relatou a entrevistada.

Com relação ao tempo de duração do processo de R&S usando as ferramentas digitais comparativamente às práticas mais convencionais como emissora de rádios ou parcerias com órgãos de apoio ao trabalhador como relatado, a entrevistada informou que “as divulgações em *sites* e redes sociais acabam sendo sempre mais efetivas”.

A empresa usa as ferramentas gratuitas disponíveis nas redes sociais e somente em alguns casos paga para impulsionar um *post* de divulgação. A entrevistada informou que não vê necessidade desse investimento porque já tem um banco de dados volumoso, visto que as pessoas acessam o *Instagram* da empresa, perguntam se podem enviar currículos e o fazem por *e-mail*.

Sobre essa questão, de acordo com a proprietária, a consultoria recebe por mês uma média de 60 currículos por meio das postagens nas redes sociais e o banco de dados é gerenciado de forma manual com currículos separados em pastas de acordo com o perfil, habilidades e experiência/área de atuação do candidato. Diante da exposição dessa realidade, a entrevistada foi questionada se a consultoria já desenvolveu alguma tecnologia própria para facilitar o gerenciamento de currículos e informou que, como R&S ainda não é seu produto mais forte, ainda não houve investimento nessa questão. Entretanto, a proprietária afirmou que corriqueiramente participa de eventos fora do Estado voltados para a área de GP, onde são apresentadas as novas tecnologias que estão direcionadas para processos de R&S e reconhece que há uma real necessidade de investimento nesse sentido.

Além das ferramentas digitais já destacadas, a consultoria também utiliza a ferramenta de avaliação comportamental DISC para apoio na seleção, que trata-se de um teste comportamental feito *on-line* para ajudar na identificação do melhor perfil de candidatos. A entrevistada também acrescentou que a seleção final sempre acontece de forma presencial, com entrevista individual ou em grupo.

No que concerne à influência das TICs na tomada de decisão da escolha do melhor candidato, a proprietária informou que os usuários costumam se expor muito nas redes sociais e mídias em geral, falam dos seus valores e anseios nas suas postagens. Dessa forma, esse comportamento os auxilia na verificação do perfil para associação com os valores da instituição que pretende contratar.

Importante salientar que nessa categoria foi realizada a observação não participante e examinadas as TICs utilizadas pela consultoria bem como os conteúdos postados. Dentre as redes sociais existentes, percebeu-se que o *Instagram* é a principal utilizada pela empresa, porém, a conta é movimentada com o nome da proprietária e não da consultoria, ou seja, a marca forte que aparece é a vinculação à empresária e não à consultoria. Percebeu-se que essa rede é bastante movimentada, porém com conteúdos voltados somente para trabalhos de T&D, que é o principal foco da empresa. Não foi verificado lançamento de vagas no período da observação, tampouco nas postagens anteriores. A consultoria tem *site* institucional, porém, da mesma forma que a rede social, o conteúdo é voltado para assuntos de T&D. A partir de buscas no Google para investigação de mais informações acerca da empresa, foram encontradas citações da consultoria em *sites* gratuitos de divulgação de vagas, porém, por não haver vaga divulgada no momento, não foi possível verificar o conteúdo.

Quadro 8: Utilização de TICs – Consultoria A

Categoria analítica: Utilização de TICs nos processos de R&S
• Não possui orçamento dedicado para investimento em TICs;
• Utiliza as redes sociais para publicação de vagas e também <i>sites</i> gratuitos de divulgação;
• TICs mais utilizadas: <i>e-mail</i> , <i>site</i> de busca de currículos, internet, computadores, redes sociais; <i>Smartphones</i> , Microsoft Windows, Word e Excel; telefone; ferramentas DISC e Quantum;
• Gerenciamento manual do banco de currículos;
• Entrevista de seleção final sempre acontece presencialmente;
• Utiliza as redes sociais para conhecer um pouco mais do perfil do candidato na hora da tomada de decisão;
• Aspectos relevantes percebidos na observação não participante: <i>Instagram</i> é a rede social mais utilizada, porém a conta é no nome da proprietária e não da empresa; conteúdos mais voltados para T&D; não houve lançamento de vagas no período observado.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.1.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs

Quando questionada sobre os fatores que motivaram o uso das TICs pela consultoria, a empreendedora destacou a importância da renovação contínua para fortalecimento da marca, busca contínua por diferenciação no mercado e possibilidade de mais assertividade no

processo. Afirmou também que deseja ser reconhecida como uma empresa que está um passo a frente no mercado e buscando continuamente um crescimento, por isso o uso de TICs além de motivador, é um diferencial.

Com relação aos fatores que podem inibir o uso das TICs em processos de R&S, de acordo com a entrevistada, a cultura local e a dificuldade no manuseio da tecnologia são elementos que se destacam. Ainda há perfis de pessoas, tanto de empresários como de candidatos, que são mais tradicionais e têm dificuldade em aceitar processos que envolvam muita tecnologia, gerando uma forte resistência ao uso.

Quadro 9: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria A

Categoria analítica:	
Fatores motivadores	Fatores inibidores
• Busca por diferenciação no mercado;	• Empresas locais muito tradicionais com dificuldade de aceitação da tecnologia no desenvolvimento dos serviços ofertados pela consultoria;
• Conhecimento das potencialidades das TICs para poder crescer o negócio;	• Candidatos com dificuldade no manuseio da tecnologia.
• Inovação dos serviços oferecidos;	-
• Fortalecimento da marca;	-
• Assertividade nos processos de R&S.	-

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.1.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S

Com relação aos benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos seletivos, a entrevistada afirmou que os maiores são o aprimoramento da comunicação, a possibilidade de ter mais acesso a conhecer o perfil de fato do candidato e também celeridade e melhor competitividade, tal como expõe na narrativa abaixo:

antes você só o conhecia pelo currículo ou pelo que via em sala no momento da seleção. Hoje temos novas vertentes de avaliação, podendo conhecer o outro lado da pessoa, pelas suas exposições na rede. Gera celeridade no processo, fico mais competitiva frente ao concorrente. Quando nós vamos fazer um processo de R&S, costumamos ligar para o candidato e ter uma conversa breve, com a finalidade de avaliar como ele se comporta naquele momento. A avaliação começa nesse primeiro contato e a tecnologia já ajuda desde então (Empreendedora A).

Quadro 10: Benefícios percebidos – Consultoria A

Categoria analítica: Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais
• Aprimoramento da comunicação;
• Mais acesso para conhecer o perfil de fato do candidato;
• Novas vertentes de avaliação do candidato;
• Celeridade no processo;
• Competitividade frente ao concorrente.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.1.4 Nível de institucionalização

De acordo com a proprietária da consultoria A, ao longo da existência da empresa houve crescimento organizacional e as TICs ajudaram nessa ascensão. Porém, a inserção de tecnologias nos processos da empresa foi sendo feita aos poucos, de acordo com o surgimento das demandas.

Nesse sentido, buscou-se investigar sobre a prática de *benchmarking* com outras consultorias para socialização e conhecimento de novas ferramentas digitais. Segundo a entrevistada, no início das atividades ela sentia que existia muita resistência e uma falta de abertura das empresas concorrentes, mas que atualmente essa troca acontece de forma mais natural, conforme relatado em seu discurso:

Eu tenho parceiros muito fortes que também atuam no mesmo segmento e nós nos somamos em muitos momentos. Eu tenho duas empresas concorrentes que também fazem recrutamento e seleção e treinamentos como nós, mas nos olhamos como parceiras e não concorrentes. Nós conversamos bastante, trocamos experiências, passamos dicas de como realizar o trabalho (Empreendedora A).

Porém, é importante salientar que a entrevistada afirmou que muitas vezes é mais fácil haver uma troca de conhecimentos com profissionais de fora do Estado, como Recife e São Paulo, que são atuantes no mesmo segmento ou que prestam serviço semelhante pois, segundo ela, esses profissionais de fora recebem mais informações do que o mercado de Sergipe. Além do mais, os concorrentes locais de uma forma geral ainda têm certo receio no compartilhamento de informações.

Conforme já relatado nas seções anteriores, foram identificadas questões a respeito da prática de isomorfismo, tal qual parceria com órgãos municipais para recebimento de currículos; prática de troca de experiência com empresas, configurando o isomorfismo mimético; fechamento do escritório e utilização de espaços de *coworking* ou no espaço do cliente para redução de custo e investimento em cursos e atualizações constantes. Porém, de acordo com o discurso da empreendedora, também foram identificadas outras questões que

remetem ao isomorfismo, como: baixa demanda de clientes e aumento do número de empresa que hoje também atuam com o negócio de consultoria em GP, gerando pressão para diferenciação dos concorrentes; respeito à legislação trabalhista, uma vez que a empresa trabalha com colocação de profissionais no mercado, configurando o isomorfismo coercitivo.

No tocante a arranjos estruturais, de acordo com a empreendedora, as melhorias e/ou mudanças mais significativas que ocorreram em sua consultoria com a implementação de TICs foram agilidade no processo de comunicação como um todo e gerou mais credibilidade porque o processo ficou mais ágil e claro.

Nessa linha de raciocínio, a empreendedora afirmou que as melhorias nos processos com o uso das ferramentas digitais são percebidas pelos grupos envolvidos com a empresa (*champions*), sejam parceiros, clientes ou candidatos, e que esses grupos reagem às mudanças que acontecem na consultoria com ansiedade pelos novos resultados e curiosidade em relação à aplicação das metodologias que interligam tecnologia e prática.

Segundo a proprietária, a tecnologia aprimora a comunicação e ajuda na resolução de adversidades. De acordo com ela, para identificação de problemas, a empresa conta com o apoio de alguns conselheiros, que são pessoas externas à empresa e que os acompanham desde o início das atividades e estão atentos aos movimentos da empresa, fornecendo *feedbacks* e orientações quando necessário.

Além desses conselheiros externos, a entrevistada ressaltou que os prestadores de serviço que trabalham com a empresa também são pessoas que acreditam e dão apoio aos projetos da consultoria, como também defendem a forma de atuação da sua empresa. Com relação a grupos de pessoas que porventura mostrem resistência à forma de atuação da empresa, a entrevistada afirmou que observa que a falta de apoio vem de pessoas que têm linhas de pensamento mais tradicionais. O relato da empreendedora, nesse sentido, é que

por exemplo, no nosso trabalho a gente sempre tenta trazer coisas inovadoras e existem aqui no Estado profissionais que têm aquela forma mais metódica de atuação, então, se dentro do processo tem muita dinâmica ou tecnologia envolvida, acaba assustando um pouco e cria certa resistência (Empreendedora A).

Apesar desses aspectos de mais resistência encontrados, a proprietária acredita que os serviços disponibilizados por sua consultoria são importantes para a sociedade por conta do impacto positivo que geram nas pessoas e afirma que o compromisso deles com o resultado e com a transformação do outro é muito forte. Afirma também que é reconhecida e tem credibilidade na comunidade onde atua.

A entrevistada afirmou também que considera que os resultados alcançados pela consultoria são satisfatórios quanto aos seus retornos em geral, entretanto, acredita que no aspecto financeiro a projeção ainda não é satisfatória, apesar de, ao se comparar com a realidade de mercado local e nacional, a empresa estar conseguindo se sustentar firme.

No âmbito de visibilidade, hoje a proprietária enxerga a empresa como uma marca que está consolidada, mas sabe que ainda precisam ter uma abrangência maior. Para isso, afirma ter consciência de que esse é um processo de novas reinvenções, porque hoje o mercado já tem carências diferentes do que um passado recente. Disse ainda que tem consciência de que precisam se readequar para se manterem vivos nas mentes dos clientes.

No que tange à pretensão de continuidade da consultoria a longo prazo, a empreendedora revelou que há uma projeção real de crescimento da empresa e afirmou acreditar que a empresa vai crescer em nível Nordeste, não só Sergipe, e que há aspiração de projetos futuros no sentido de abrir o leque para inserção de novos sócios, visando um maior crescimento e ganho de mercado.

Por fim, foi questionado sobre a consultoria ser referência no mercado e, na opinião da entrevistada, “até pouco tempo atrás eu diria que nós éramos pequenos, comparados a algumas empresas, mas pelo *feedback* de alguns clientes hoje nós somos sim referência, principalmente no comprometimento com a entrega”.

Com base nas informações coletadas, é possível destacar os elementos referentes às fases do nível de institucionalização da Consultoria A, ilustrados no quadro 11.

Quadro 11: Fases de habituação, objetificação e sedimentação – Consultoria A

Categoria analítica: Nível de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999)	
Habituação	
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de mudanças internas para atender à realidade de empresas de fora; • Processos de mentoria com profissionais mais experientes para acompanhar as tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S; parcerias com empresas do mesmo segmento de outros Estados; acompanhamento das redes sociais de empresas e profissionais do mesmo ramo e de <i>startups</i> e profissionais das áreas de inovação e tecnologia; • Isomorfismo: baixa demanda de clientes e aumento da concorrência geram pressão para diferenciação. <ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo coercitivo: respeito à legislação trabalhista; parceria com órgãos municipais para recebimento de currículos; • Isomorfismo mimético: prática de troca de experiência com empresas do mesmo segmento; fechamento do escritório para redução de custos; • Isomorfismo normativo: cursos e atualizações em busca de melhoria dos seus processos internos; realização de parcerias com profissionais da área de R&S. 	

Continua

Objetificação	
• Monitoramento interorganizacional:	
• Relacionamento com algumas consultorias locais;	
• Diálogo aberto e acompanhamento pelas redes sociais sobre melhores práticas adotadas pelo mercado.	
• Teorização:	
• Levantamento de problemas feito pela proprietária;	
• Conselheiros / busca de <i>feedbacks</i> .	
Sedimentação	
• Resistência de grupos:	
• Clientes e candidatos mais tradicionais na forma de pensar e atuar.	
• Grupos de interesse:	
• Prestadores de serviço, clientes, candidatos e conselheiros externos;	
• Grupos reagem com ansiedade pelos novos resultados e curiosidade em relação à aplicação das metodologias que interligam tecnologia e prática.	
• Correlação positiva com resultados desejáveis:	
• Crescimento organizacional (número de clientes e processos executados);	
• TICs, principalmente as redes sociais, como apoio no crescimento;	
• Aspecto financeiro ainda a desejar, mas sendo trabalhado;	
• Projeção de crescimento, inclusive de incorporação de novos sócios;	
• Atendimento a outras regiões do país;	
• Considera-se como referência no mercado em que está inserida.	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.2 CONSULTORIA B

A entrevista com a Consultoria B aconteceu de forma *on-line*, devido à falta de conciliação de agenda para um encontro presencial. Desse modo, o roteiro de entrevistas foi enviado por *e-mail* e após alguns dias foi devolvido para a pesquisadora, que verificou o material e fez alguns questionamentos com o objetivo de esclarecer dúvidas.

A entrevistada foi a proprietária da consultoria, que tem formação em Psicologia com MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional. Atua como *coach* individual, teve a carreira desenvolvida na área de GP desde os estágios da faculdade e muita experiência no subsistema de R&S enquanto funcionária de empresas.

A Consultoria B iniciou informalmente em 2017, com formalização em 2018. A empresa foi idealizada e constituída no momento em que a proprietária se desvinculou do antigo emprego e colocou em prática o desejo de empreender. De acordo com a entrevistada, a maior dificuldade encontrada no início da consultoria foi a definição do segmento de atuação e sobre a forma de abordar os clientes, então utilizou a estratégia de realizar palestras gratuitas falando sobre cultura de resultado para poder ingressar no mercado.

O foco da consultoria é gestão de cultura de resultados. O propósito da empresa é “facilitar o processo de desenvolvimento de pessoas e negócios, dando suporte às mudanças, através de ferramentas estratégicas que visam resultados em alta performance”, conforme relato da entrevistada. Adicionalmente, os processos seletivos acontecem porque nas avaliações situacionais que são feitas das empresas cliente, em sua maioria, ainda não existe um desenho de R&S e precisa adequar ou ampliar seu quadro de colaboradores. Dessa forma, a consultoria B atende a processos seletivos dos clientes e não abre seleção externa para empresas avulsas, já que o seu principal objetivo é a área de T&D.

A empresa não tem sede física e atua em espaços de *coworking*. Atualmente a consultoria presta serviço para empresas localizadas em Aracaju e em alguns interiores do Estado de Sergipe e, como a empresa ainda é pequena, a proprietária é a única que realiza todas as atividades.

4.2.1 Utilização de TICs nos processos de R&S

Conforme informado pela empreendedora, a consultoria possui orçamento exclusivo para investimento em TICs em geral, tais como computador, *internet*, etc.

Para escolher as TICs que utiliza em processos de R&S, os principais fatores analisados são a realidade local e particularidades da vaga. Sobre as ferramentas digitais mais utilizadas em processos seletivos, a entrevistada afirmou que utiliza as redes sociais para recrutamento (*Instagram*, *Facebook* e *WhatsApp*) de forma gratuita, sendo o *Instagram* e o *WhatsApp* as mais efetivas e faz uso da ferramenta paga do *Instagram* em algumas situações de necessidades mais urgentes de divulgação e retornos mais rápidos. A entrevistada afirmou que utiliza também o *e-mail* para receber currículos e raramente trabalha com currículos impressos.

Como a consultoria atende também empresas localizadas no interior do Estado, faz uso de formas mais convencionais de divulgação como anúncios em emissoras de rádio da cidade em que está acontecendo o processo, bem como distribuição de *folders* no estabelecimento sinalizando a vaga que está aberta, já que as vagas são muito operacionais em sua maioria. Ela também ressaltou que quando faz uso de ferramentas convencionais utiliza também as digitais em paralelo, quando é possível. Ao comparar as formas mais tradicionais de divulgação com aquelas que envolvem TICs, a entrevistada afirmou que as ferramentas digitais sempre são as melhores fontes de captação.

Além das TICs já relacionadas, a empreendedora afirmou que para processos seletivos de cargo de liderança, que são vagas mais estratégicas e com maior nível de responsabilidade, utiliza plataformas *on-line* para avaliação comportamental e apoio na melhor identificação do perfil do candidato.

Ainda sobre a questão de utilização de TICs em processos de R&S, a proprietária completou que não faz busca aleatória de candidatos por meio das redes sociais e sim as divulgações por meio das redes e aguarda que os candidatos entrem em contato com a consultoria para participarem do processo seletivo.

A proprietária avalia se a TIC está gerando resultados por meio de investigação na entrevista com o candidato, tal como expõe em sua fala: “Costumo perguntar onde o candidato viu a vaga e na maioria das vezes é em grupos de *WhatsApp* ou no *Instagram* da empresa”.

Apesar de admitir sobre a efetividade do uso da tecnologia em processos seletivos, a Consultoria B nunca desenvolveu alguma tecnologia própria para apoio em processos seletivos, pois, de acordo com a entrevistada, a atividade de R&S não é o foco da consultoria e, por conta disso, o gerenciamento do seu banco de currículos, por exemplo, é feito de forma mais tradicional, com documentos arquivados em pastas no computador.

Com relação à influência das TICs na tomada de decisão, a entrevistada afirmou que as considera somente no recrutamento de candidatos e que, independente da fonte de captação, “o que vai valer é a habilidade do candidato à vaga, que é verificada no contato pessoal”, afirmou a empreendedora. Mas aqueles candidatos que disponibilizam no currículo a informação do seu *Instagram* ou *Facebook*, dependendo do cargo (liderança ou cargo que será preciso muita descrição), a rede social que ele disponibilizou é verificada.

Nessa etapa da pesquisa foi realizada a observação não participante das TICs utilizadas pela consultoria, bem como os conteúdos postados. Dentre as redes sociais existentes, percebeu-se que o *Instagram* é a principal rede utilizada. Percebeu-se que a rede é bastante movimentada, porém com conteúdos voltados somente para trabalhos de T&D. Não foi verificado lançamento de vagas no período da observação, tampouco nas postagens anteriores, o que justifica a fala da entrevistada de que os trabalhos de R&S desenvolvidos são decorrentes das empresas que já são clientes e não daquelas que a contratam para esse tipo de serviço. A consultoria é muito nova no mercado e ainda atua de forma restrita, e, por esse motivo, não foram encontradas muitas informações a partir de buscas no Google acerca da empresa.

Quadro 12: Utilização de TICs – Consultoria B

Categoria analítica: Utilização de TICs nos processos de R&S	
<ul style="list-style-type: none"> • Possui orçamento dedicado para investimento em TICs; • Utiliza as redes sociais para divulgação de vagas (<i>Instagram</i> e <i>WhatsApp</i> mais efetivos) e, em algumas ocasiões, a emissora local de rádio ou folders, já que atende empresas no interior; • TICs mais utilizadas: internet, computadores, redes sociais; <i>Smartphones</i>, Microsoft Windows, Word e Excel; ferramenta de avaliação comportamental DISC; • Gerenciamento manual do banco de currículos; • Entrevista de seleção final realizada presencialmente; • A depender do cargo utiliza as redes sociais para tomada decisão do perfil do candidato. • Aspectos relevantes percebidos na observação não participante: <i>Instagram</i> é a rede social mais utilizada; conteúdos mais voltados para T&D; não houve lançamento de vagas no período observado. 	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.2.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs

Na opinião da entrevistada, a utilização de TICs facilita o trabalho do recrutador porque consegue alcançar um número maior de pessoas para a vaga. Os fatores principais que motivam o uso das TICs pela consultoria são agilidade no processo, possibilidade de falar a linguagem do público captado e facilitar etapas dos processos seletivos. Ela relatou também que, quando faz uso de mecanismos digitais, abrange um número maior de pessoas e facilita conhecer um pouco mais do candidato e, no caso de seleção para cargos estratégicos, verifica as redes sociais do candidato quando o mesmo disponibiliza acesso às suas redes.

Com relação aos fatores que podem inibir o uso das TICs em processos de R&S, a entrevistada informou que são os candidatos que não tenham acesso as ferramentas tecnológicas. “Tive caso de um candidato não ter *e-mail* e precisava que tivesse para preencher a pesquisa comportamental, foi solicitado ao mesmo e conseguimos sanar a situação, porém, com isso houve um pequeno atraso no cronograma previsto”, afirmou.

A entrevistada também lembrou de uma situação em que houve uma experiência frustrada na adoção de TIC: “já tive uma vaga de vendedor que não houve adesão na divulgação no *Instagram* e os currículos captados foram somente os de loja, que não me ajudaram”, relatou.

Quadro 13: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria B

Categoria analítica:	
Fatores motivadores	Fatores inibidores
<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade no processo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos com dificuldade no manuseio da tecnologia;

Continua

Conclusão

Fatores motivadores	Fatores inibidores
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de falar a linguagem do público captado; • Facilitar etapas dos processos seletivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos que não tenham acesso à ferramentas tecnológicas.
	-

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.2.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S

Quanto aos benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos seletivos, a proprietária da consultoria ressaltou agilidade no recrutamento de currículos e nas tomadas de decisão, comunicação mais clara e em tempo real, possibilidade de divulgação em massa e recrutamentos em menor tempo.

Quadro 14: Benefícios percebidos – Consultoria B

Categoria analítica: Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais
• Agilidade no recrutamento de currículos e nas tomadas de decisão;
• Comunicação mais clara e em tempo real;
• Possibilidade de divulgação em massa;
• Recrutamentos em menor tempo.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.2.4 Nível de institucionalização

De acordo com a entrevistada, a consultoria fica atenta às tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S por meio de *sites* voltados à área de gestão de pessoas, como também grupos de *WhatsApp* e *networking* com profissionais da área de GP, além de contas de *Instagram* voltados a discutir temas da área. Afirmou também que a empresa já iniciou as suas atividades utilizando ferramentas digitais em seus processos seletivos.

Nesse sentido, a entrevistada afirmou que não percebe pressões externas para utilização de TICs, que levam à prática do isomorfismo, já que a consultoria sempre as utilizou desde a fundação. Sobre o processo de profissionalização, caracterizando o isomorfismo normativo, a proprietária ressaltou que, em geral, participa de capacitações (*on-line* ou presencial) pelo menos quatro vezes ao ano, a fim de atualizar os conhecimentos. Na identificação do isomorfismo coercitivo, foi identificada a questão do respeito à legislação trabalhista e o registro formal da empresa após trabalhar por um ano informalmente.

No que tange ao monitoramento do mercado por meio da ferramenta de *benchmarking* com outras consultorias para socialização e novos conhecimentos, a entrevistada afirmou que ainda não teve oportunidade de atuar com melhores práticas com consultorias locais e que atua mais com outras pessoas da área de GP que já conhece.

Outra questão investigada foi com relação ao processo de identificação de possíveis problemas na consultoria e se há grupos que atuam nesse sentido, com o objetivo de verificar a presença de *champions*. Sobre esse assunto, a proprietária informou que o levantamento de problemas que surgem é feito por ela mesma e reforçou o fato de ainda serem muito novos no mercado e que ainda estão em fase de ajustes.

Como a consultoria ainda está em fase de crescimento, a entrevistada afirmou que até o momento não aconteceram mudanças significativas ao longo da sua existência. Os processos são os mesmos que foram desenhados para a implantação da empresa, assim como as ferramentas tecnológicas. A empreendedora afirmou também que, sobre os planos para o futuro, a ideia é que daqui a dois anos ela faça uma transição para atuação somente com técnicas de *coaching* e desenvolvimento de executivos, não mais prestando os serviços que estão em seu *portfólio* atualmente.

Finalmente, sobre a opinião de ser referência no mercado em que está presente, a proprietária afirmou que a consultoria é a única da cidade do interior em que atua e que o fato dela ter formação em Psicologia e *coach*, além de experiência em grandes empresas, traz credibilidade aos clientes e com isso crescimento constante da empresa.

Com base nas informações coletadas, é possível destacar os elementos referentes às fases do nível de institucionalização da Consultoria B, ilustrados no quadro 15.

Quadro 15: Fases de habitualização, objetificação e sedimentação – Consultoria B

Categoria analítica: Nível de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999)	
Habitualização	
<ul style="list-style-type: none"> • Busca conhecimento sobre as tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S por meio de <i>sites</i> voltados à área de GP; grupos de <i>WhatsApp</i> e <i>networking</i> com profissionais de RH; contas de <i>Instagram</i> voltados a discutir temas da área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo: pressão natural do mercado pelo uso; <ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo coercitivo: respeito à legislação trabalhista; registro formal da empresa após trabalhar por um ano informalmente; • Isomorfismo mimético: não relatado/identificado; • Isomorfismo normativo: investimento em cursos e atualizações pelo menos 4 vezes ao ano (<i>on-line</i> ou presencial). 	
Objetificação	
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento somente com profissionais da área de RH já conhecidos. 	

Continua

Conclusão	
Objetificação	
<ul style="list-style-type: none"> • Teorização: <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de problemas feito pela proprietária. 	
Sedimentação	
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Não soube informar. • Grupos de interesse: <ul style="list-style-type: none"> • Prestadores de serviço e clientes. • Correlação positiva com resultados desejáveis: <ul style="list-style-type: none"> • Ainda em fase de crescimento; • Considera-se como referência no mercado em que está inserida. 	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.3 CONSULTORIA C

Dentre as consultorias participantes desta pesquisa, as empresas C e F, que será abordada mais adiante, são as únicas que têm processos de recrutamento e seleção como suas atividades principais.

A entrevista com o fundador da Consultoria C foi realizada em um estabelecimento de café, pois a empresa não tem sede física. O proprietário da consultoria tem formação em Administração e especialização na área de RH e a sua carreira foi desenvolvida em empresas da área comercial e de TI, com gerenciamento de pessoas e contratos, trazendo experiência com a área de GP em geral, além do trabalho como consultor no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

A consultoria C iniciou as suas atividades em 2014 com dois sócios, mas, desde 2018, atua com somente um único proprietário. Segundo ele, houve uma grande oportunidade no início da consultoria, pois o primeiro cliente de R&S foi uma grande organização de porte nacional e foi fechado um contrato de três anos de serviço. Isso ajudou a incrementar o seu *portfólio* e fez com que ele fosse bem visto e bem aceito no mercado local para outros serviços.

Sua principal operação são os processos de R&S e tem como propósito ser reconhecida e lembrada como uma empresa de excelência em consultoria empresarial no Estado de Sergipe.

A empresa trabalha com foco em micro e pequenas empresas e também aquelas que não têm uma área de RH estruturada e terceirizam essa atividade. Como não tem sede física, trabalha em salas de escritórios virtuais ou atua diretamente nos espaços concedidos pelos clientes.

4.3.1 Utilização de TICs nos processos de R&S

A principal expectativa que o proprietário da consultoria afirmou ter sobre utilização de TICs é com o resultado final ser alcançado com qualidade e eficiência. Dessa forma, ressaltou que tem a consciência de que necessita reservar um orçamento a mais para poder investir em TICs, pois elas proporcionam maior divulgação da marca como também facilitam a melhoria dos processos de R&S. Contudo, reforçou que atualmente não existe orçamento dedicado especificamente para TICs, mas acredita que esse investimento é muito importante para desenvolvimento e modernização dos processos.

Na opinião do entrevistado, a utilização de TICs facilita bastante o trabalho do recrutador, tanto na divulgação de uma vaga ou na aplicação de teste comportamental, porém, ressalta que o contato pessoal/físico é sempre necessário.

Ele destacou que, sobre uso de tecnologia em processo seletivo, “a empresa ainda está a desejar e afirma que sabe a importância que as TICs têm para alavancagem do negócio”. Ressaltou também saber que é uma tendência a utilização de redes sociais e internet em qualquer tipo de negócio, seja para divulgação da marca ou uma necessidade de divulgação de vaga. “Sei que há estudos que mostram que o ser humano passa bastante tempo utilizando a tecnologia”, ressaltou. Porém, mesmo com essa consciência, os processos na consultoria ainda ocorrem de forma mais manual, em sua maioria.

As principais TICs utilizadas pela consultoria são *e-mail*, grupos do *Facebook*, grupos de empregos no *WhatsApp*, *LinkedIn* (paga a conta *premium* mensalmente) e, a depender da vaga, utiliza as ferramentas de avaliação comportamental DISC e Solides.

Ainda a respeito de divulgação de vagas, o entrevistado também afirmou utilizar *sites* apropriados (ex.: *vagas.com* e *solutudo*), além de redes sociais e *site* institucional. De acordo com ele, “a escolha pelo melhor meio é sempre cuidadosa, para que não haja divulgação em local impróprio e recebimento de currículos fora do foco, havendo desperdício de tempo”. Para verificar se a utilização de TICs está gerando resultados, o entrevistado informou que consegue mensurar pela quantidade de currículos recebidos.

A consultoria não faz uso de práticas mais convencionais para anúncio de vagas nem recebe currículo impresso e também não utiliza nenhum sistema de gerenciamento de banco de currículos, o processo é todo manual, da divulgação da vaga à triagem dos currículos, até a seleção final. O suporte da tecnologia contempla somente a divulgação das vagas.

No que se refere à influência da utilização de TICs no processo de tomada de decisão pelo candidato final, o proprietário afirmou que a TIC serve como uma informação a mais que

se coleta para a tomada de decisão. A decisão final pelo melhor candidato é sempre do contratante, mas, quando há alguma dúvida, são usados testes situacionais realizados eletronicamente. Afirmou ainda que usa pouco a rede social, “prefiro o lado humano mesmo”.

Na etapa de observação não participante contemplada nessa categoria, foram examinadas as TICs utilizadas pela consultoria, bem como os conteúdos postados. Dentre as redes sociais existentes, percebeu-se que o *Facebook* é a principal rede utilizada pela consultoria. Foram verificados diversos anúncios de vagas na rede social, bem como no *site* institucional, sendo a maioria para a área de TI, conforme havia sido informado pelo proprietário da consultoria. E, a partir de buscas no Google para procura de mais informações acerca da empresa, foram encontradas citações da consultoria em *sites* gratuitos de divulgação de vagas.

Quadro 16: Utilização de TICs – Consultoria C

Categoria analítica: Utilização de TICs nos processos de R&S
• Não possui orçamento dedicado para investimento em TICs;
• Utiliza principalmente as redes sociais para divulgação de vagas e também <i>sites</i> gratuitos de divulgação;
• TICs mais utilizadas: <i>e-mail</i> ; grupos do <i>Facebook</i> ; grupos de empregos no <i>WhatsApp</i> ; conta <i>premium</i> no <i>LinkedIn</i> ; <i>Smartphones</i> , ferramentas de avaliação comportamental DISC e Solides.
• Gerenciamento manual do banco de currículos;
• Entrevista de seleção final sempre acontece presencialmente;
• Utiliza as redes sociais para conhecer um pouco mais do perfil do candidato na hora da tomada de decisão, quando há dúvida sobre o melhor perfil;
• Aspectos relevantes percebidos na observação não participante: <i>Facebook</i> é a rede social mais utilizada; conteúdos voltados para R&S, pois é a atividade principal da empresa; diversos anúncios de vagas no período observado.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.3.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs

O principal fator motivador para a utilização de TICs em processos de R&S, de acordo com o entrevistado, é a praticidade de permanecer apenas com documentos digitais na empresa, eliminando papéis e agilizando as buscas por resultados.

Sobre os fatores que ele percebe como principais inibidores e obstáculos para o uso das ferramentas digitais são falta de tempo para conhecer e usar melhor as ferramentas adequadas, falta de conhecimento de algumas dessas ferramentas e falta de informação clara de onde encontrar esse tipo de tecnologia. Porém, ao abordar esses fatores limitadores, o proprietário afirmou que tem projeto para em 2019 inovar e melhorar, conforme explicado em sua fala: “a ideia é utilizar mais a tecnologia para otimizar o tempo, ver como consigo ganhar

agilidade nos processos. Estou aberto e em busca de novas coisas para poder melhorar o resultado da consultoria em processos seletivos”.

Quadro 17: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria C

Categoria analítica:	
Fatores motivadores	Fatores inibidores
• Praticidade de permanecer apenas com documentos digitais;	• Falta de tempo para conhecer e usar melhor as ferramentas adequadas;
-	• Falta de conhecimento de algumas ferramentas;
-	• Falta de informação clara de onde encontrar esse tipo de tecnologia.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.3.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S

O empreendedor afirmou que as TICs facilitam e otimizam o tempo gasto nos processos seletivos. Além do mais, como principais benefícios de uso, relatou sobre a rápida comunicação com o candidato, retornos mais rápidos e qualidade das informações recebidas, além de facilidade no armazenamento de documentos, currículos e contratos, pois, segundo ele, “a digitalização de documentos ajuda na busca de alguma informação desejada”.

Quadro 18: Benefícios percebidos – Consultoria C

Categoria analítica: Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais
• TICs facilitam e otimizam o tempo gasto nos processos seletivos;
• Rápida comunicação com o candidato;
• Retornos mais rápidos;
• Qualidade das informações recebidas;
• Facilidade no armazenamento de documentos, currículos e contratos;
• Facilidade na busca de informações assertivas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.3.4 Nível de institucionalização

Sobre a percepção de pressões externas, que podem configurar o isomorfismo, o proprietário da Consultoria C afirmou não perceber no Estado de Sergipe. Além do mais, ressaltou que nunca realizou *benchmarking* para monitoramento porque, segundo ele, o mercado é muito pequeno e acredita que não haja abertura. Dessa forma, a sua atuação se baseia na própria experiência.

As atividades da consultoria são desenvolvidas tendo como base a legislação trabalhista, sendo identificado o isomorfismo coercitivo nesse sentido. Para reconhecimento de práticas de isomorfismo normativo, percebeu-se que o processo de profissionalização da consultoria se dá por meio de identificação de tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S com o uso do *LinkedIn* e de revistas que abordam as melhores práticas na gestão de pessoas.

Sobre o processo de avaliar as práticas adotadas por outras empresas de consultoria com relação aos problemas enfrentados ou melhorias obtidas, o entrevistado afirmou que não busca esta informação, mas acredita que seja necessária a realização e que monitora as suas necessidades de melhoria através de *feedback* dos clientes, após o serviço prestado.

Nesta perspectiva, no que se refere a grupos de pessoas que apoiam e defendem a forma de atuação da sua empresa, o entrevistado informou que mensura a partir do retorno de clientes satisfeitos com trabalho realizado pela consultoria. Esses foram os *champions* identificados.

Questionado a respeito de crescimento organizacional e se as TICs ajudaram nesse processo, o proprietário da consultoria ressaltou que houve sim um crescimento bem acima da economia, porém, ele não acredita que há relação com o uso de TICs. Nessa linha, se as melhorias nos processos com o uso das ferramentas digitais são percebidas pelos grupos envolvidos, o proprietário respondeu da seguinte forma: “Não percebido. Ponto de reflexão para nós”.

O proprietário acredita que os serviços disponibilizados pela empresa são considerados verdadeiramente úteis pela sociedade, pois a necessidade de capital humano nas organizações é permanente. Dessa forma, há pretensão de perpetuação dos serviços da empresa, cujo planejamento de investimento e ações é para os próximos três anos. Por fim, o entrevistado afirmou que acredita que a consultoria atualmente ocupe a posição de uma das 4 mais procuradas no mercado em que atua.

Com base nas informações coletadas, é possível destacar os elementos referentes às fases do nível de institucionalização da Consultoria C, ilustrados no quadro 19.

Quadro 19: Fases de habitualização, objetificação e sedimentação – Consultoria C

Categoria analítica: Nível de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999)	
Habitualização	
<ul style="list-style-type: none"> Atualização sobre tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S por meio do <i>LinkedIn</i> e de revistas de RH. 	

Continua

Habitualização
<ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo: não percebe pressão do mercado; nunca realizou benchmarking. <ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo coercitivo: respeito à legislação trabalhista; • Isomorfismo mimético: não relatado/identificado; • Isomorfismo normativo: atualização por meio de redes sociais.
Objetificação
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Não faz monitoramento das práticas de outras empresas locais. • Teorização: <ul style="list-style-type: none"> • Acompanha as suas necessidades de melhoria através de <i>feedback</i> dos clientes, após o serviço prestado.
Sedimentação
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Não soube responder. • Grupos de interesse: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes satisfeitos. • Correlação positiva com resultados desejáveis: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional acima da economia, porém, não acredita que foi conta de utilização de TICs; • Não soube responder se as melhorias nos processos com o uso das ferramentas digitais são percebidas pelos grupos envolvidos e colocou isso com um ponto de reflexão interna; • Projeção de crescimento e planejamento de investimento para os próximos 3 anos; • Considera-se como referência no mercado em que está inserida e que está entre as 4 consultorias mais procuradas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.4 CONSULTORIA D

A entrevista com a proprietária da Consultoria D aconteceu na sede da empresa. Dentre as consultorias participantes dessa pesquisa, essa é a única que tem um espaço próprio.

A Consultoria D é constituída como LTDA, são 2 sócios, porém um deles cuida exclusivamente da parte financeira e a outra é a sócia principal que está a frente das atividades da consultoria. A proprietária tem formação em Psicologia e teve a carreira construída na área de gestão de pessoas no ambiente corporativo.

A consultoria atua desde 2011 e, de acordo com a entrevistada, a empresa teve dificuldade para ingressar no mercado porque ainda era muito nova e pouco conhecida. Ademais, a proprietária não é natural de Aracaju e faltava um sobrenome de peso, porque se trata de uma cidade muito tradicional. Para se tornar conhecida, começou a visitar as empresas locais, buscar muitas parcerias, para que as pessoas pudessem conhecê-la, até que o nome da consultoria ficasse consolidado, e, por ser consultora do SEBRAE, recebiam muitas demandas.

A consultoria realiza trabalhos no Estado de Sergipe como também em Alagoas, São Paulo e Pernambuco, por meio de parceiros nesses locais. A empresa atua não só consultoria

em GP, mas também presta serviços na área de saúde multidisciplinar. No momento atual, tem seu foco de atuação nos processos de T&D e na área clínica. Desde o ano de 2018 trabalha eventualmente com processos de R&S, apenas quando algum amigo ou cliente muito parceiro requisita o serviço. A proprietária também faz consultoria para o SEBRAE e quando há demandas de R&S os processos são realizados, mas não é mais o carro chefe da empresa.

É importante ressaltar que, apesar disso, essa consultoria foi considerada na pesquisa porque, mesmo o R&S não sendo atualmente uma atividade recorrente (informação revelada ao longo da entrevista), esse desmembramento de atividades mudou recentemente e ela ainda realiza processos de forma esporádica. Além do mais, trata-se de uma consultoria muito atuante e de destaque no mercado local, então a sua participação e contribuições foram consideradas válidas para esse estudo.

A empresa tem como missão contribuir com o desenvolvimento das pessoas. “Eu digo que é transformar vidas e contribuir tanto com desenvolvimento pessoal quanto profissional”, afirmou a proprietária. Tem sede física desde o início das atividades, com quatro funcionários próprios e mais uma média de vinte parceiros, que são os profissionais autônomos da área de saúde. Dessas pessoas, quem trabalha com os processos de R&S são a proprietária e mais uma colaboradora que também é psicóloga.

Atualmente atende a pequenas e médias empresas, principalmente o comércio da cidade de Aracaju.

4.4.1 Utilização de TICs nos processos de R&S

A proprietária da Consultoria D afirmou que possui orçamento dedicado para investir em TICs. De acordo com ela, quando a empresa iniciou as suas atividades, a sua automatização sempre foi a prioridade, inclusive houve tentativa de implantação de um sistema de R&S, projeto que acabou não tendo continuidade. A entrevistada lamenta por não ter insistido nesse projeto, conforme fica exposto em sua narrativa:

Tentar implantar um sistema com foco em R&S foi a primeira coisa que eu fiz. Porém, o meu fornecedor deu muito trabalho, não entregou o combinado e eu acabei não dando andamento nesse sistema com o formato desejado. Sei que eu deveria ter explorado mais o sistema que eu gostaria, mas acabei usando outros que já estavam disponíveis no mercado e que já são bem consolidados. Preferi focar nesses para atingir os objetivos, já que a minha demanda naquele momento não era tão grande ainda e esses sistemas davam conta dos processos que eu tinha. Mas sei que se o sistema tivesse dado certo, a consultoria teria conquistado ainda mais espaço no mercado com relação à atividade de R&S (Empreendedora D).

Segundo a entrevistada, a consultoria utiliza TICs em seus processos seletivos. Desde o início dos trabalhos, buscava de alguma forma automatizar os processos, tendo como apoio, por exemplo, o *software* Microsoft Office Excel, que facilitava na organização das informações dos candidatos, permitindo melhor visualização do processo como um todo. Ao longo do tempo, com o advento das redes sociais, passou também a adotar essas ferramentas em seus processos de R&S.

Além das redes sociais *Instagram*, *Facebook*, *Linkedin* e *WhatsApp*, a empreendedora afirmou que utiliza também o *site* institucional da consultoria e *sites* gratuitos de vagas, para a etapa de divulgação. Ressaltou que as redes sociais são o que têm mais retorno, pois permitem uma abrangência grande com um custo bem menor. “Quando você impulsiona algum anúncio na rede social vem uma quantidade boa de currículos, então o valor baixo e o retorno alto, é bem mais atrativo. A gente só paga quando vai impulsionar algum anúncio, Mas no geral o custo é zero”, afirmou.

Com relação à utilização de formas mais convencionais de divulgação de vagas, a entrevistada afirmou que atualmente não usa mais nenhuma dessas práticas, como jornal ou cartaz. Já utilizou no passado, mas sempre teve pouco retorno.

A entrevistada afirmou que as TICs auxiliam na tomada de decisão no sentido de permitir que haja uma maior exploração acerca do candidato na sua rede social particular. De acordo com a empreendedora, “esse é um excelente instrumento de avaliação do perfil do candidato. Quando selecionamos um currículo, traçamos um perfil do candidato também com base no que ele expõe e avaliamos se os valores e estilo de vida estão compatíveis com a empresa cliente”.

Com relação à observação não participante da Consultoria D, vale ressaltar que o foco da consultoria é muito forte em prestação de serviços de saúde multidisciplinar e na área de T&D. Por esse motivo, as suas redes sociais são movimentadas com conteúdo nesse sentido. O mesmo foi percebido em seu *site* institucional, sendo assim, não foi possível fazer avaliação com relação à utilização de TICs em processo de R&S.

Quadro 20: Utilização de TICs – Consultoria D

Categoria analítica: Utilização de TICs nos processos de R&S
• Possui orçamento dedicado para investimento em TICs;
• Iniciou as atividades da consultoria e imediatamente buscou um profissional para desenvolver um sistema de R&S, que acabou não tendo continuidade;
• Utiliza as redes sociais para divulgação de vagas, além de <i>sites</i> gratuitos de divulgação;

Continua

Conclusão

Categoria analítica: Utilização de TICs nos processos de R&S	
• TICs mais utilizadas: <i>site</i> de busca de currículos, <i>site</i> institucional, internet, computadores, redes sociais; <i>Smartphones</i> , Microsoft Windows, Word e Excel; telefone; testes psicológicos <i>on-line</i> ;	
• Consciência de que a empresa poderia ter investido mais tempo e contratado outro fornecedor para o desenvolvimento do próprio sistema para ampliar os resultados obtidos com a adoção de TICs;	
• Entrevista de seleção final sempre acontece presencialmente;	
• Utiliza as redes sociais para conhecer um pouco mais do perfil do candidato na hora da tomada de decisão;	
• Aspectos relevantes percebidos na observação não participante: redes sociais e site institucional voltados para conteúdos referentes à prestação de serviços de saúde multidisciplinar e na área de T&D; não houve lançamento de vagas no período observado.	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.4.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs

Segundo a entrevistada, a utilização de TICs facilita muito o trabalho do recrutador, pois acelera o processo, abrange uma grande quantidade de candidatos e torna o processo mais eficaz, sendo, assim, fatores motivadores ao uso. Afirmou também que, para ampliar os resultados obtidos com a adoção de TICs, a empresa poderia ter investido mais tempo e contratado outro fornecedor para o desenvolvimento do meu próprio sistema.

Sobre possíveis fatores inibidores ao uso, a proprietária destaca:

eu acho que é muito do conhecimento da pessoa. A nossa área de RH é uma área que ainda precisa avançar muito em relação à tecnologia, porque hoje tudo caminha nessa direção. Muitos processos hoje ainda são operacionais, então acho que a falta de conhecimento gera dificuldade no manuseio das ferramentas e a falta de automatização tornam os processos muito operacionais (Empreendedora D).

Quadro 21: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria D

Categoria analítica:	
Fatores motivadores	Fatores inibidores
• Facilitação no trabalho do recrutador;	• Área de RH local pouco avançada em relação à tecnologia; processos muito operacionais;
• Velocidade na condução do processo;	• Falta de conhecimento que gera dificuldade no manuseio das ferramentas;
• Maior abrangência de candidatos;	• Falta de automatização.
• Eficácia no processo.	-

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.4.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S

Com relação aos os benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos seletivos, a entrevistada destaca agilidade, melhores processos, conhecimento mais

amplo do candidato, perfil melhor desenhado do candidato, baixo investimento, além da possibilidade de analisar o processo como um todo, principalmente o tempo de resposta de fechamento de vagas.

A entrevistada também enfatizou que as tecnologias como um todo são muito importantes para o segmento em que está inserida a sua empresa, pois facilita no trabalho, agiliza as informações, permite precisão nas informações. “Eu acho extremamente importante, já não dá mais para ficar sem a tecnologia”, afirmou.

Quadro 22: Benefícios percebidos – Consultoria D

Categoria analítica: Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais
• Agilidade;
• Melhores processos;
• Conhecimento mais amplo do candidato;
• Perfil melhor desenhado do candidato;
• Baixo investimento;
• Possibilidade de fazer uma análise do processo de forma global;
• Tempo de resposta para fechamento das vagas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.4.4 Nível de institucionalização

Segundo a entrevistada, ao longo da sua existência, a empresa teve crescimento organizacional. A empresária afirmou que houve aumento da carteira de clientes e a fidelização dos mesmos demonstram o crescimento, bem como o comportamento financeiro da empresa, com resultados satisfatórios. Nesse sentido, a empreendedora afirmou que não tem dúvidas de que os serviços disponibilizados por sua empresa são considerados verdadeiramente úteis pela sociedade.

Dessa forma, a proprietária ressaltou que fica atenta às tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S, uma vez que o mundo digital é algo que chama muita atenção e não tem como fechar os olhos para essa evolução. Afirmou também que busca conhecer quais as ferramentas que hoje já existem na área de RH como um todo, para que num futuro breve possa desenvolver as próprias ferramentas digitais para facilitar nos processos da empresa.

Porém, a empreendedora informou que não enxerga o fato do uso de TICs como uma pressão externa do mercado para e sim uma necessidade de evoluir juntamente com as mudanças que acontecem mundialmente de forma acelerada.

Ainda nesse assunto, que pode ser visto como identificação de práticas de isomorfismo, a empreendedora afirmou não fazer *benchmarking* com outras consultorias para socialização e conhecimento de novas ferramentas digitais. Segundo ela, “essa é uma cultura que ainda precisa ser disseminada e mais aceita aqui na região, uma vez que nem todo mundo nessa área tem a cultura da cooperação”. De acordo com a entrevistada, *benchmarking* aqui em Aracaju não é uma prática constante, ao que completou:

a gente até tenta, mas as vezes que eu tentei, não consegui. É bem mais fácil você conseguir ter essa troca com profissionais de fora. Isso é uma pena, mas eu acredito que a gente vai evoluir nesse sentido porque tem muita gente boa aqui, muito profissional bom, a gente só precisa despertar para esse espírito coletivo. No dia que essa força despertar, a gente tem muito a ganhar (Empreendedora D).

Ao ser questionada sobre a preocupação em avaliar as práticas adotadas por outras empresas de consultoria com relação aos problemas enfrentados ou melhorias obtidas, a empreendedora revelou que existe sim, porém apontou que o mercado é muito fechado e a maioria das empresas desse segmento não está aberta para essas oportunidades de troca.

O isomorfismo coercitivo foi identificado com relação ao respeito à legislação trabalhista e o normativo devido ao investimento em cursos e atualizações constantes e prática de capacitações contínuas dos colaboradores da consultoria, conforme expressado em sua fala:

Isso está relacionado ao meu jeito de formar pessoas. Nós fazemos reuniões periódicas, são traçados os perfis de todos os nossos colaboradores e nós temos um *check-list* de atividades do que cada um precisa entregar, e os *feedbacks* eu vou dando quando percebo que alguém precisa de algum tipo de desenvolvimento. Quando eu vejo alguma formação que é condizente ao que alguém da minha equipe está precisando. Eu quero que todo mundo cresça para que eu possa crescer com eles.

A empreendedora afirmou também que é muito copiada em seus processos, mas, sobre o inverso, afirmou que sempre que necessário ela entra em contato com as pessoas de referência e empresas parcerias, independente se é concorrente ou não para tentar trocar experiências, mas nunca adotou comportamentos ou estratégias do concorrente.

No que tange à identificação de *champions*, de acordo com a empreendedora, o processo de identificação de problemas na consultoria é realizado por ela, contudo existe a prática de envolver os funcionários no momento inicial do processo para levantamento das necessidades. Ela afirmou que faz anualmente uma reunião de planejamento estratégico para

ouvir as pessoas que trabalham na empresa e esporadicamente são feitas reuniões pontuais para alinhamento de expectativas.

Ainda sobre os *champions*, a proprietária informou que existem grupos de pessoas que dão apoio e/ou defendem a forma de atuação da empresa, especialmente percebeu um crescimento da reputação da empresa nos últimos quatro anos, trazendo a credibilidade e confiança das pessoas envolvidas, sejam clientes, candidatos ou funcionários. Reforçou ainda que seus funcionários e também os prestadores de serviço acreditam nos projetos da empresa e estão sempre buscando melhorias.

Com relação às melhorias ou mudanças mais significativas que ocorreram na consultoria com a implementação de TICs, a entrevistada afirmou que entende que esse foi um processo de amadurecimento natural, pois a empresa está próxima de completar oito anos de funcionamento e houve um crescimento gradativo nesse período, inclusive com relação à inserção de TICs nos processos. Entretanto, afirmou que as melhorias nos processos com o uso das ferramentas digitais não melhora necessariamente a visão do cliente sobre a empresa, a credibilidade é mais sobre a qualidade do serviço prestado.

A empreendedora ressaltou também que há pretensão de continuidade da consultoria a longo prazo e que está revendo o modelo de negócios da empresa. “Eu sou muito atenta ao que está acontecendo no mundo e vi a necessidade de rever o meu modelo de negócio, para que ele cresça independente de mim”, afirmou.

Por fim, a entrevistada declarou que a sua consultoria é referência no mercado, o que é percebido a partir do momento em que existe muita procura pelos serviços da empresa, inclusive por clientes de outros Estados, conforme relata a empreendedora:

Outras pessoas de fora também buscam meus trabalhos para fazer parcerias. Eu trabalho muito por projetos, acho que temos uma credibilidade grande no mercado em relação à nossa empresa. Eu não fiz nenhuma pesquisa, mas estou baseada nas percepções que eu vejo dos meus clientes, meu termômetro são as indicações e a manutenção dos clientes que tenho. O cliente me indicar é um sinal de reconhecimento, tenho muitos clientes que estão comigo há muito tempo, então esse é meu termômetro. Se o meu trabalho está tendo indicação, o meu cliente está se mantendo, eu entendo que estamos no caminho certo, mesmo sem investimentos muito altos em propagandas (Empreendedora D).

O quadro 23 apresenta um resumo dos principais pontos percebidos no que se refere aos aspectos estudados na Consultoria D.

Quadro 23: Fases de habitualização, objetificação e sedimentação – Consultoria D

Categoria analítica: Nível de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999)	
Habitualização	
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de mudanças internas para evoluir juntamente com as mudanças que acontecem mundialmente na área de tecnologia. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo: consciência da velocidade do mundo virtual e busca por atualização constante; não considera como prática do mercado a realização de <i>benchmarking</i>, cultura voltada para a competição; <ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo coercitivo: respeito à legislação trabalhista; • Isomorfismo mimético: troca de experiência com algumas empresas, em geral de outras cidades; tem consciência de que as práticas da sua empresa são copiadas; • Isomorfismo normativo: investimento em cursos e atualizações constantes; prática de capacitações contínuas dos colaboradores da consultoria. 	
Objetificação	
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Existe a preocupação em avaliar práticas de outras consultorias, mas afirmou que o mercado local não está aberto e por isso raramente o processo acontece. • Teorização: <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de problemas feito pela proprietária; • Reuniões com a equipe da consultoria e com pessoas de fora do negócio para identificação de problemas e soluções. 	
Sedimentação	
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Não consegue perceber. • Grupos de interesse: <ul style="list-style-type: none"> • Prestadores de serviço, clientes e candidatos; • Grupos acompanham o processo de mudança naturalmente e buscam ajustar-se ao que é necessário. • Correlação positiva com resultados desejáveis: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional (aumento da carteira e fidelização dos clientes, comportamento financeiro da empresa); • Não acredita que haja percepção dos envolvidos quanto às melhorias nos processos com o uso das ferramentas digitais; • Revisão do modelo de negócios da empresa com a finalidade de novos crescimentos; • Acredita que a consultoria é forte referência no mercado. 	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.5 CONSULTORIA E

A entrevista com a Consultoria E aconteceu com a proprietária, juntamente com uma das suas parceiras que presta serviços de R&S, num escritório cedido por seu cliente. A proprietária da consultoria tem formação em Administração e já possuía experiência anterior com R&S nas empresas em que atuava. Possui carreira desenvolvida na área comercial e após um desligamento inesperado da organização em que atuava, começou a fazer projetos pontuais em relação à área de GP. A primeira experiência como consultoria, ainda informal, foi em desenvolvimento de pessoas. Ao perceber que tinha mercado para essa área, a empresa foi formalizada, no ano de 2016.

A consultoria trabalha com desenvolvimento humano, que é o principal foco, e a área de R&S é uma das suas atividades do seu *portfólio*. Dentre as demandas que começaram a surgir para a consultoria no início das atividades, vieram também as solicitações de realização de processos seletivos e, como o foco sempre foi desenvolvimento humano, a proprietária buscou uma profissional parceira para cuidar somente de R&S, para que essa atividade também fosse forte na empresa.

No tocante às estratégias utilizadas para entrar no mercado, a entrevistada afirmou que foi aceita rapidamente, apesar de Sergipe ter uma característica muito peculiar que é a resistência das pessoas com o novo e com prestação de alguns serviços como consultoria, por exemplo.

A empresa não tem sede física, o escritório da consultoria é virtual, na residência da proprietária, e atua diretamente nas empresas. Por esse motivo, a entrevistada afirmou que não vê necessidade de ter um local físico, evitando um novo custo.

Quanto aos clientes atendidos, seu principal público está no interior do Estado, porém, atende também algumas empresas localizadas em Aracaju.

4.5.1 Utilização de TICs nos processos de R&S

De acordo com a proprietária, a empresa ainda não possui orçamento dedicado especificamente para investimento em TICs. Ela afirmou que em 2018 a consultoria iniciou a sua evolução com mais velocidade, principalmente no subsistema de R&S, porque tem a expectativa de expandir esse processo e torná-lo um dos principais produtos da empresa a partir do ano atual, 2019. Dessa forma, dedicar orçamento para esse crescimento, bem como implementação de novas tecnologias na consultoria é um dos planos a curto prazo.

Com relação às ferramentas digitais utilizadas no processo de R&S, a proprietária informou que usa o *Instagram*, grupos de *WhatsApp*, *sites* de busca de currículos como Vagas.com, Indeed e Infojobs, todos eles gratuitos, mas com limitação de uso. Afirmou também que paga pelo impulsionamento de anúncio no *Instagram* quando precisa de retornos mais rápidos. Além das ferramentas já citadas, a empresa também faz uso da ferramenta de avaliação comportamental DISC.

O processo seletivo é realizado com utilização de TICs na etapa de divulgação das vagas nas redes e em *sites* apropriados, após esse momento é solicitado que o candidato envie o currículo por *e-mail*. O filtro de currículos é feito ainda por *e-mail* e as pessoas são convidadas para participarem do processo seletivo. A partir daí, segue de forma presencial.

Sobre utilização de formas mais convencionais de divulgação de vagas, a entrevistada informou que usa cartazes espalhados pela cidade quando trabalha vagas no interior, onde estão as principais empresas clientes da consultoria.

A respeito da utilização das redes sociais, a consultoria costuma monitorar a vida pessoal do candidato na rede social particular dele, pois, de acordo com a proprietária, essa é também uma exigência de alguns clientes. Porém, essa verificação do comportamento do candidato nas redes não influencia na tomada de decisão, é somente mais um componente de avaliação.

No tocante ao resultado da implementação da tecnologia nos processos da Consultoria D, a entrevistada descreveu que sempre ao final de um processo seletivo é verificado qual foi o meio mais efetivo para trazer melhores candidatos. Com isso avalia as ferramentas como *e-mail*, redes sociais e *site*, por exemplo, para que possa ajudar na decisão de quais meios utilizar em próximos processos que tenham perfil semelhante.

A proprietária informou também que a consultoria nunca desenvolveu alguma tecnologia própria para facilitar o trabalho de R&S, mas que existe essa pretensão para que os processos sejam feitos de forma mais automatizada, como por exemplo, o gerenciamento do banco de currículos. Nesse sentido, no ano de 2017 a empreendedora participou de um congresso da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e fez muitos contatos com empresas que desenvolvem soluções para RH, uma vez que esse é um plano para um futuro breve, conforme percebe-se no seu relato:

eu fiquei muito animada com as possibilidades, mas sei que hoje não posso adotar isso na minha empresa, não posso investir nisso porque é muito alto o custo e ainda não se paga. Mas a intenção é sim desenvolvermos uma tecnologia própria para apoio em processos seletivos. Nem que eu tente uma alternativa mais barata, mas eu vou automatizar o meu processo. O objetivo é desenvolver o *site* e já de imediato colocar a funcionalidade de cadastro de currículos, para tirar o fluxo de mensagens no *e-mail*. Quero o banco de dados para esse ano ainda (Empreendedora E).

Sobre a observação não participante efetuada nessa etapa, foram investigadas as TICs utilizadas, bem como os conteúdos postados. Dentre as redes sociais existentes, percebeu-se que o *Instagram* e o *Facebook* são as principais redes utilizadas pela consultoria. Ambas são muito movimentadas, porém com conteúdos voltados principalmente para atividades de desenvolvimento de pessoas. Não foi verificado lançamento de vagas no período da observação, tampouco nas postagens anteriores. A consultoria não tem *site* institucional, e, a partir de buscas no Google para procura de mais informações acerca da empresa, foram

encontradas citações da consultoria em *sites* gratuitos de divulgação de vagas, porém, por não haver vaga divulgada no momento, não foi possível verificar o conteúdo.

Quadro 24: Utilização de TICs – Consultoria E

Categoria analítica: Utilização de TICs nos processos de R&S
• Não possui orçamento dedicado para investimento em TICs, mas já está nos planos de curto/médio prazo;
• Trabalho de separação de currículos e condução do processo de forma manual;
• Utiliza o Instagram e o <i>WhatsApp</i> para divulgação de vagas e também sites gratuitos de divulgação;
• TICs mais utilizadas: <i>e-mail</i> , <i>site</i> de busca de currículos, internet, computadores, redes sociais; <i>Smartphones</i> , Microsoft Windows, Word e Excel; telefone; ferramenta de avaliação comportamental DISC – escolhas baseadas no nível de confidencialidade do processo;
• Gerenciamento manual do banco de currículos e utilização de técnicas convencionais como cartaz, por exemplo, para divulgação de vagas de empresas do interior;
• Entrevista de seleção final sempre acontece presencialmente;
• Utiliza as redes sociais para conhecer um pouco mais do perfil do candidato na hora da tomada de decisão;
• Aspectos relevantes percebidos na observação não participante: <i>Instagram</i> é a rede social mais utilizada e também o <i>Facebook</i> , mas em menor proporção. A empresa não tem <i>site</i> institucional e não houve lançamento de vagas no período observado.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.5.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs

Sobre o que motiva e inibe o uso das TICs, na opinião da entrevistada, a utilização de TICs facilita ou dificulta o trabalho do recrutador, a depender do cenário em que a vaga está inserida, pois, a depender do nível de confidencialidade do processo, o cliente pode ficar muito exposto caso se trate de alguma vaga oriunda de uma demissão que irá acontecer. Nesse sentido, é preciso tomar alguns cuidados na hora de fazer divulgações, principalmente se forem referentes à vagas mais estratégicas.

Assim, de acordo com a empreendedora, os fatores que motivam o uso das TICs na consultoria são velocidade e assertividade no processo, porque consegue informações de forma mais rápida do candidato e já filtra melhor quem vai para a próxima etapa. “Às vezes você publica no *Instagram* e imediatamente essa vaga é replicada por quem vê em grupos de *Whatsapp*, etc. Como o mundo é digital e as pessoas estão mais conectadas, então é mais rápido e efetivo fazer dessa forma.”, afirmou. A possibilidade de uma melhor compilação dos dados também é um fator motivador.

No que tange os fatores que podem inibir o uso das TICs em processos de R&S, a empresária relatou que os principais são as dificuldades das pessoas com a tecnologia, mercado

que atende (interior do Estado) que tem pouco acesso à tecnologia e informou também que às vezes há alguma restrição de conhecimento da própria consultoria acerca da tecnologia.

Sobre o ponto da dificuldade dos candidatos, a empreendedora fez alguns desabaços sobre como esse fato é um obstáculo para avanço em alguns processos, conforme relato abaixo:

As pessoas ainda são muito deficientes em conhecimentos das tecnologias e também de conhecimento às vezes básicos de português, por exemplo. Então como eu vou colocar algo tão tecnológico, se o meu candidato não vai compreender? Tecnologia é um assunto muito delicado ainda, principalmente quando a gente está falando de cidades menores. Apesar de estarmos na era da tecnologia, as pessoas nem sempre estão acompanhando essas tendências (Empreendedora E).

Tem mais um detalhe, quando você inclui tanta tecnologia, tanta coisa diferente, você vai precisar cobrar do cliente, e hoje ele já tem dificuldade para pagar o serviço do jeito que é, manual, imagine se houvesse esse acréscimo de valor? (Empreendedora E)

Quadro 25: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria E

Categoria analítica:	
Fatores motivadores	Fatores inibidores
• Velocidade no processo;	• Dificuldades das pessoas com a tecnologia;
• Assertividade no processo;	• Mercado que atende (interior do Estado);
• Informações rápidas sobre o candidato;	• Falta de conhecimento de alguma ferramenta por parte dos membros da consultoria.
• Facilita no filtro de currículos;	-
• Melhor compilação dos dados.	-

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.5.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S

Com relação aos benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais, a empresária destacou a rapidez para captação de candidatos, diferenciação da concorrência e confiabilidade, entre outros pontos, conforme expõe:

Não consigo nem imaginar como seria meu processo seletivo hoje se eu não tivesse rede social ou *site* de captação. Os currículos começam a chegar praticamente de imediato, logo após a divulgação. A tecnologia também me deixa à frente dos meus concorrentes, traz competitividade, sem sombra de dúvidas. Outro aspecto é em relação à confiabilidade no processo. Para mim a tecnologia traz segurança e a confiabilidade, e também vai trazer também aos olhos do candidato e do cliente uma impressão positiva (Empreendedora E).

Quadro 26: Benefícios percebidos – Consultoria E

Categoria analítica: Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais
• Rapidez na captação de currículos;

Continua

Conclusão

Categoria analítica: Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais
• Estar à frente do concorrente;
• Melhoria na competitividade;
• Confiabilidade no processo;
• Impressão positiva para o cliente e para o candidato.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.5.4 Nível de institucionalização

De acordo com a proprietária da Consultoria E, a empresa apresentou crescimento organizacional ao longo do seu período de funcionamento, especialmente no que se refere a aumento na quantidade de clientes. Porém, a entrevistada não considera as TICs como fatores decisivos e sim devido ao efeito boca-a-boca de um cliente indicando para outro e o trabalho sendo visto e reconhecido. Porém, a inserção do *Instagram* na consultoria também ajudou muito nesse crescimento, uma vez que possibilitou uma evolução nos processos de R&S.

Assim, como uma consequência natural, resultados positivos foram alcançados, porém a empreendedora afirmou que ainda não está totalmente satisfeita porque sabe que podem fazer ainda melhor. “Estamos no caminho e acredito que esse é um ano desafiador para a empresa porque vamos implantar novas tecnologias, principalmente na área de R&S. Não podemos parar, temos que nos reinventar sempre”, frisou.

Para que a evolução aconteça, a entrevistada afirmou que se atualiza constantemente sobre as ferramentas digitais na área de R&S, seja por meio de leitura em *sites* especializados, por meio do *LinkedIn*, em grupos de *WhatsApp* com profissionais da área ou então por meio de capacitações constantes efetuadas localmente ou fora do Estado. Tais atualizações fazem referência ao isomorfismo normativo, com a busca de profissionalização.

Ainda sobre isomorfismo, foi investigado acerca de como a empresa lida com pressões externas do mercado, porém a empreendedora afirmou que procura não entrar no ritmo dessa pressão e prefere atuar de acordo com seus conhecimentos. Tampouco faz *benchmarking* com empresas locais, pois não considera produtivo e também porque não percebe abertura para a prática. O isomorfismo coercitivo foi verificado a partir dos atendimentos à legislação trabalhista.

De acordo com a empreendedora, o processo de identificação de problemas e o aprendizado na consultoria acontecem à base de muita troca de conhecimentos entre os envolvidos na execução dos processos seletivos. Diante disso, percebeu-se a presença de *champions*, uma vez que as suas parceiras, que são prestadoras de serviço, acreditam muito

nos projetos da empresa e estão sempre buscando melhorias junto com ela. Além do público que a consultoria atinge também, seja candidatos ou clientes. A empreendedora afirmou também que não consegue perceber a existência de grupos de pessoas que resistem à forma de atuação da empresa.

A proprietária afirmou ter certeza de que a sua consultoria tem grande credibilidade junto aos seus clientes e ao mercado em que atua e que os serviços disponibilizados pela empresa são considerados verdadeiramente úteis pela sociedade e que há pretensão de continuidade da consultoria a longo prazo, visto que os processos executados estão cada vez mais consolidados e a ideia da empreendedora é estar à frente somente do trabalho estratégico e não do operacional que hoje ainda está.

Por fim, a entrevistada afirmou que considera que a sua consultoria é referência no mercado em que atua, conforme depoimento abaixo:

quando você faz um bom trabalho numa empresa e essa empresa te indica para o concorrente dela, você percebe que a sua credibilidade e boa referência estão em alta. Meu trabalho é de muita confiança e eu acredito muito no que eu faço. Eu só faço aquilo que tenho propriedade, eu me apego muito na técnica e isso traz uma boa credibilidade junto ao cliente. O mercado daqui preza bastante essa característica (Empreendedora E).

Com base nas informações coletadas, é possível destacar os elementos referentes às fases do nível de institucionalização da Consultoria E, ilustrados no quadro 27.

Quadro 27: Fases de habitualização, objetificação e sedimentação – Consultoria E

Categoria analítica: Nível de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999)	
Habitualização	
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de mudanças internas para atender a alguns tipos de processo mais confidencial num mercado pequeno; • Muita leitura e busca de conhecimentos para estar atenta às tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S; • Isomorfismo: procura não entrar no ritmo de pressão externa. Prefere atuar de acordo com seus conhecimentos. <ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo coercitivo: respeito à legislação trabalhista; • Isomorfismo mimético: pouca prática de troca de experiência com empresas do mesmo segmento; parceria com somente uma outra consultoria; utilização de espaços do cliente, para redução de custos; • Isomorfismo normativo: investimento em cursos e atualizações constantes com empresas de capacitação de fora do Estado ou localmente, a depender do conteúdo. 	
Objetificação	
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com poucas consultorias locais. • Teorização <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de problemas constante, feito pela proprietária juntamente com as suas parceiras. 	

Continua

Sedimentação	
• Resistência de grupos:	• Não consegue perceber.
• Grupos de interesse:	• Prestadores de serviço, clientes e candidatos.
• Correlação positiva com resultados desejáveis:	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional (número de clientes e processos executados); • Não considera que as TICs auxiliaram no crescimento; • Aspecto financeiro em crescimento; • Tem pretensão de crescimento e que a proprietária se afaste da operação e foque no estratégico; • Considera-se como referência no mercado em que está inserida.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.6 CONSULTORIA F

A Consultoria F, assim como a C, tem a área de R&S como atividade principal, mas também executa serviços na área de desenvolvimento de pessoas. A entrevista foi realizada com a proprietária e aconteceu em um estabelecimento de café, pois a empresa não tem sede física. A proprietária da consultoria tem formação em Psicologia e especialização em Psicologia Organizacional com ênfase em avaliação psicológica. Quando iniciou a consultoria já tinha experiência com R&S em organizações e a ideia de montar o próprio negócio deu-se pelo fato de observar a deficiência no mercado de profissionais cuidadosos na realização de processos seletivos.

A consultoria foi fundada em 2016 e é composta por uma proprietária única. De acordo com a entrevistada, a consultoria já teve equipe contratada como funcionários próprios, já que a ideia era oferecer outros serviços além do R&S, mas não deu certo e ela precisou se desfazer dessa equipe. Hoje não tem funcionários próprios, mas possuem alguns parceiros que prestam serviços pontuais quando necessário.

Sobre o início da consultoria, a entrevistada afirmou que não sentiu dificuldade para entrar no mercado. O fato de ter um bom *networking* também ajudou bastante, pois 90% dos serviços que a empresa fecha vêm de indicações, inclusive os trabalhos que vieram de fora de Aracaju.

A empresa tem como propósito a inserção de profissionais no mercado de trabalho, com aplicação de metodologias de análise comportamental pertinentes a cada ocupação, além de ajudar na retenção de talentos e diminuição da rotatividade de pessoas das empresas clientes.

A empresa iniciou as atividades com um escritório físico, mas, ao longo do tempo, percebeu que era um gasto alto e desnecessário, então optou por fechar o escritório e hoje a empresa tem uma sede virtual. Trabalha com muita parceria e quando precisa de espaço utiliza o das empresas que atende ou escritórios de *coworking*. Segundo a proprietária, o trabalho desenvolvido é mais *in loco*, então não há necessidade de ter um espaço físico, já que os profissionais ficam muito mais externos do que internos.

4.6.1 Utilização de TICs nos processos de R&S

A empresa possui orçamento dedicado especificamente para investir em TICs e a empreendedora considera que esse é um diferencial importante da consultoria. Um grande exemplo desse investimento é a plataforma de apoio aos processos de R&S que a empresa utiliza com a finalidade de facilitar a atividade, conforme demonstrado pelo depoimento da empreendedora:

Nós não tínhamos *site* institucional até um ano e meio atrás, mas aí quando percebemos que esse negócio realmente valia a pena, fizemos a escolha de investir em ferramentas tecnológicas. A partir de então, nós procuramos uma empresa daqui de Aracaju que desenvolve sistemas e levamos as nossas demandas, o que pretendiam nos atingir e o que precisávamos como ferramentas de suporte. Eles não deram uma visão do que precisaríamos investir, foram cerca de sete meses entre o pedido do *site* e a divulgação de vagas se tornar disponível. Foi tudo muito detalhado e pensado de acordo com a nossa demanda, nós queríamos um *site* que fosse de fácil acesso para o candidato cadastrar seu currículo em vez de mandar por *e-mail*, porque isso para o recrutador é muito ruim, perde muito tempo, é cansativo. É viável, mas chega um momento que se você quer crescer, não tem como continuar trabalhando dessa forma manual. Então decidimos fechar com uma plataforma de uma empresa de São Paulo, que possibilita que os candidatos cadastrem seu perfil e possa receber com exclusividade e mais velocidade as oportunidades de novas vagas de emprego (Empreendedora F).

Sobre a motivação de adoção da plataforma, a proprietária afirmou que já havia trabalhado com ela na empresa em que era Analista de RH antes de abrir a consultoria e sabia da sua efetividade. Então, quando decidiu fazer essa implantação, a empresa de soluções que os atendeu para desenvolvimento do sistema entrou em contato com a empresa de São Paulo responsável pela plataforma e fizeram a negociação. “Nós fizemos a contratação do módulo de R&S e também análise comportamental DISC. Hoje o meu processo seletivo acontece todo na plataforma”, ressaltou a entrevistada.

A empreendedora revelou que houve um fato muito significativo na consultoria, que despertou para a real necessidade de inovação e modernização, conforme relatado abaixo:

Eu percebi que precisava urgente de uma solução tecnológica quando certa vez divulguei nas redes sociais uma vaga e somente nessa divulgação eu recebi no meu *e-mail* mais de mil currículos. Eu fiquei aterrorizada com isso e acabei não conseguindo visualizar nem 40% desses currículos. Foi nesse momento que eu percebi que realmente precisava inovar e de uma solução que atendesse às minhas expectativas. Senti pressão do mercado de que eu precisava providenciar para minha empresa uma solução tecnológica efetiva (Empreendedora F).

De acordo com ela, no início de funcionamento da plataforma houve um pouco de resistência dos candidatos que já trabalhavam com a consultoria. A empreendedora comentou que quando a ferramenta foi implantada, algumas pessoas tiveram dificuldades em entender que agora não seria mais por *e-mail* o envio de currículos, então acabavam se inscrevendo na plataforma e também enviando o currículo por *e-mail*. “Acho que essa foi a maior resistência que tivemos. As pessoas precisam de contato com algum ser humano”, complementou a entrevistada.

Sobre o funcionamento do processo na plataforma, a entrevistada informou que a empresa cliente solicita a vaga, a consultoria faz a descrição do cargo juntamente com o cliente, relacionam quais os pré-requisitos da vaga e, de acordo com que o cliente pede, a vaga é gerada e fica disponível na plataforma. Automaticamente as pessoas que têm cadastro recebem um alerta de que há nova vagas divulgada, são quase 3 milhões de currículos cadastrados, pois é uma plataforma que atende em nível nacional.

Além da plataforma e do *site* institucional, a consultoria utiliza outras TICs em seus processos seletivos, principalmente as redes sociais (*Instagram, LinkedIn, Facebook e WhatsApp*) e *sites* de busca de currículos. A partir do momento em que o candidato responde ao anúncio das vagas divulgadas por esses meios, recebe um *e-mail* informando que precisa se cadastrar na plataforma. Como informa a entrevistada, “com essa plataforma eu consigo fazer a divulgação da vaga em nível Brasil. O processo seletivo em si acontece de forma presencial, porém na divulgação, que é uma etapa importante, usamos a tecnologia”.

A depender do tipo de vaga, a consultoria utiliza práticas mais convencionais, como por exemplo para divulgação de vagas de pessoas com deficiência e também cargos mais operacionais. Nesses casos, uma das alternativas utilizadas é recorrer a parceiros como o Núcleo de Apoio ao Trabalho (NAT), por exemplo, que enviam candidatos para participarem do processo.

Os principais fatores considerados no momento da escolha das TICs que utiliza em processos de R&S são possibilidade de melhor otimização de tempo e efetividade que as TICs proporcionam no retorno de candidatos inscritos. Além da possibilidade de poder conhecer um pouco mais do candidato por meio de suas postagens nas redes pessoais e a avaliação do

resultado da implementação da tecnologia vem da qualidade dos candidatos que a consultoria recebe.

A etapa de observação não participante feita para avaliação dessa categoria foi bastante produtiva, pois a consultoria é muito atuante nas redes sociais e também no *site* institucional. Como a empresa tem recrutamento e seleção como foco na sua área de atuação, foram percebidas muitas postagens de vagas e também engajamento dos seguidores do perfil da empresa. Tanto as redes sociais como o *site* são de fácil navegação e identificação de oportunidades. E, a partir de buscas no Google para procura de mais informações acerca da empresa, foram encontradas citações da consultoria em *sites* gratuitos de divulgação de vagas.

Quadro 28: Utilização de TICs – Consultoria F

Categoria analítica: Utilização de TICs nos processos de R&S
• Possui orçamento dedicado para investimento em TICs;
• Utiliza principalmente o <i>site</i> institucional e as redes sociais para divulgação de vagas;
• Adquiriu o direito de uso de uma plataforma reconhecida no mercado de R&S;
• TICs mais utilizadas: <i>site</i> institucional, internet, computadores, redes sociais; <i>Smartphones</i> , Microsoft Windows, Word e Excel; telefone; ferramenta de avaliação comportamental DISC;
• Entrevista de seleção final sempre acontece presencialmente;
• Utiliza as redes sociais para conhecer um pouco mais do perfil do candidato na hora da tomada de decisão;
• Aspectos relevantes percebidos na observação não participante: <i>Instagram e Facebook</i> são as redes sociais mais utilizadas, além do <i>site</i> institucional, que tem muitas vagas divulgadas; <i>site</i> de fácil navegação e muitas vagas divulgadas; utilização de <i>sites</i> de busca de currículos.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.6.2 Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs

Sobre os fatores que motivam o uso das TICs, a entrevistada ressaltou que os principais são assertividade e velocidade nos processos de R&S, melhoria nos processos e possibilidade de atendimento em nível nacional. De acordo com ela, o uso da tecnologia nos processos facilita muito porque é possível recorrer à plataforma, fazer um filtro dos currículos que já estão cadastrados e conseguir atender à demanda do cliente com mais agilidade. A empreendedora relatou que:

Nesse banco de dados eu já vejo quem já passou por seleção comigo ou não e consigo fazer uma busca mais efetiva. A única dificuldade que eu ainda tenho com relação à tecnologia em processo seletivo é que eu não me sinto confortável em avaliar um candidato por meio de ferramentas como *Skype*, por exemplo. Apesar de saber que é efetivo, acho que é diferente do olho no olho. A energia da pessoa quando ela está presente fisicamente é diferente e isso faz muita diferença num processo seletivo, em minha opinião. Então, nesse sentido de crescimento da

consultoria para fora de Aracaju, essa é uma dificuldade que eu encontro e eu sei que essa minha percepção pode prejudicar esse plano (Empreendedora F).

Com relação aos fatores que podem inibir o uso das TICs em processos de R&S, a empreendedora afirmou que o principal fator é a falta de recurso financeiro, além da dificuldade de aceitação de ferramentas de avaliação à distância, conforme relatado acima.

Quadro 29: Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs – Consultoria F

Categoria analítica:	
Fatores motivadores	Fatores inibidores
• Assertividade nos processos de R&S;	• Falta de recurso financeiro;
• Velocidade nos processos de R&S;	• Dificuldade em fazer uso de ferramentas como <i>Skype</i> para entrevista de candidatos à distância.
• Otimização dos processos;	-
• Possibilidade de atendimento na esfera nacional.	-

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.6.3 Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos de R&S

No que se refere aos benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos seletivos, a entrevistada afirmou só consegue enxergar pontos positivos, mas ressaltou principalmente o aumento de sua competitividade perante a concorrência e maior agilidade na execução dos processos, conforme percebe-se em sua narrativa: “Claro que existem coisas negativas da tecnologia, mas eu só consigo enxergar que ela existe para nos favorecer. Acho que a tecnologia me coloca à frente do meu concorrente, traz rapidez ao meu processo.”

Quadro 30: Benefícios percebidos – Consultoria F

Categoria analítica: Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais
• Aumento de competitividade;
• Agilidade no processo.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.6.4 Nível de institucionalização

O crescimento organizacional da consultoria, no decurso da sua trajetória, pode ser evidenciado por meio da obtenção da plataforma de R&S, aumento do número de clientes e processos executados pela empresa, afirmou a entrevistada.

Nessa linha de pensamento, a proprietária afirmou que as soluções tecnológicas costumam trazer benefícios à estrutura organizacional, pois aumenta a possibilidade de uma maior rentabilidade e colabora para o planejamento da empresa.

Com relação à identificação de processos isomórficos, a empreendedora afirmou que tem dificuldade em estabelecer relações com outras consultorias no sentido de troca de informações, pois o mercado local é muito fechado. Falou também que se sente muito sozinha, pois as pessoas acham que só tem mercado para si, por isso, a prática de *benchmarking* com outras consultorias para socialização e conhecimento de novas ferramentas digitais não acontece de forma corriqueira. Por outro lado, a entrevistada afirmou que não percebe pressões externas do mercado.

O isomorfismo coercitivo foi identificado com relação ao atendimento da legislação trabalhista vigente e o normativo devido aos investimentos na profissionalização da empresa.

Ainda nessa linha de relacionamento com a concorrência, a entrevistada afirmou que já percebeu situações em que a sua estratégia de ter uma plataforma foi adotada sem ao menos haver troca de informações. Segue relato da empreendedora:

Eu nunca soube que tinha consultoria aqui que usava plataforma semelhante à nossa e recentemente uma consultoria local divulgou que vai usar uma plataforma para processo seletivo. Eu fui olhar o *site* deles e verifiquei que é tudo muito parecido com a nossa proposta. Talvez não seja a mesma plataforma que a gente usa, mas é muito semelhante. Eu fico feliz por saber que virei um caso de sucesso aos olhos do concorrente, mas sinto pelo fato de nunca ter sido procurada para debatermos a respeito. Quanto à minha empresa adotar alguma estratégia de outra, eu já peguei como parâmetro algumas consultorias de fora de Aracaju, que já fui mais bem recebida (Empreendedora F).

Para conhecer as tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S, a proprietária revelou que fica sempre atenta à tudo o que está saindo de novo no mercado, além de trocar muita informação com outras pessoas da área para saber sobre as novidades. “Sei que não estou tão à frente nas informações, porque é tanta coisa diferente que sempre surge, que nem sempre dá para acompanhar. Mas eu faço o possível para estar sempre antenada”, informou.

Com relação à identificação de *champions*, ou seja, grupos de relacionamento com a empresa, a empreendedora afirmou que os envolvidos com a consultoria acreditam nos projetos e estão sempre buscando melhorias. “Eu não tenho um corpo de funcionários formais, porém tenho parceiros. Por unanimidade, sempre ouço que o trabalho que desenvolvo passa credibilidade e, por isso, esses parceiros querem continuar trabalhando comigo”, ressaltou. Questionada acerca de possíveis grupos de pessoas que resistem à forma

de atuação da empresa, a entrevistada afirmou que já tiveram candidatos que distorcem o objetivo de se inscrever na plataforma. Relatou:

Tem gente que acha que, por pagar para estar na plataforma, a consultoria tem a obrigação de inseri-lo no mercado de trabalho. Mas não é assim que funciona, vai depender de um conjunto de variáveis como o esforço e desempenho que ele apresenta ao participar de um processo seletivo, as suas experiências e habilidades, por exemplo. Então algumas pessoas acabam mostrando alguma resistência (Empreendedora F).

O processo de identificação de problemas na consultoria é realizado pela própria empreendedora e está intimamente ligado aos *feedbacks* fornecidos pelos clientes e também pelos candidatos. A partir daí, planos de ação são traçados para combater as adversidades.

Segundo a entrevistada, os serviços disponibilizados pela sua empresa são considerados verdadeiramente úteis pela sociedade. “Para mim, não tem coisa melhor do que saber que o candidato foi contratado e que está dando certo na empresa contratante. Sempre recebo retorno positivo sobre o quanto o nosso trabalho é diferencial”, ressaltou.

Diante desses crescimentos e reconhecimento, a empreendedora afirmou que há pretensão de continuidade da consultoria a longo prazo, inclusive com a ideia de passar a ser uma empresa LTDA, para que haja maior visibilidade. A proprietária acredita no bom trabalho que a empresa desenvolve, porém, não se considera como uma referência no mercado, conforme pode ser identificado na sua narrativa:

eu não sinto que ainda é referência, mas foi uma decisão consciente de que eu estava num período que precisava dar uma desacelerada. Tenho uma previsão de retomar a focar fortemente em R&S em breve. Se eu tivesse a todo vapor como já estive há um tempo, eu com certeza estaria como uma das consultorias de referência daqui (Empreendedora F).

Com base nas informações coletadas, é possível destacar os elementos referentes às fases do nível de institucionalização da Consultoria F, ilustrados no quadro 31.

Quadro 31: Fases de habitualização, objetificação e sedimentação – Consultoria F

Categoria analítica: Nível de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999)	
Habitualização	
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de mudanças internas para atender de forma melhor as demandas da consultoria – passar de processo manual para a plataforma; • Diálogos com parceiros de profissão, da área de consultoria e também organizacional, para ficar atenta às tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S; 	

Continua

Conclusão

Habitualização
<ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo: dificuldade em estabelecer relações com outras consultorias no sentido de troca de informações; pressão por tornar o processo mais tecnológico. <ul style="list-style-type: none"> • Isomorfismo coercitivo: respeito à legislação trabalhista; parceria com órgãos municipais para recebimento de currículos; • Isomorfismo mimético: uso da plataforma para processos seletivos; fechamento do escritório e utilização de espaços de <i>coworking</i> ou no espaço do cliente para redução de custos; • Isomorfismo normativo: investimento em cursos e atualizações constantes com profissionais, em busca de conhecimento para melhoria dos seus processos internos.
Objetificação
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com algumas consultorias locais; • Acompanhamento pelas redes sociais sobre melhores práticas adotadas pelo mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Teorização: <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de problemas feito pela proprietária e elaboração de planos de ação; • Clientes como termômetro.
Sedimentação
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Candidatos com dificuldade de entender a função da plataforma.
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de interesse: <ul style="list-style-type: none"> • Prestadores de serviço, clientes e candidatos.
<ul style="list-style-type: none"> • Correlação positiva com resultados desejáveis: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional (obtenção da plataforma de R&S; número de clientes e processos executados); • TICs como apoio no crescimento; • Aspecto financeiro atendido; • Projeção de crescimento, com desejo de se tornar uma empresa LTDA; • Atendimento a outras regiões do país; • Ainda não se considera como referência no mercado em que está inserida.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

O próximo capítulo refere-se à análise comparativa dos casos acima descritos.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Este capítulo tem como objetivo fazer uma análise comparativa dos dados coletados nas empresas de consultoria e descritos no capítulo anterior de forma individual a fim de identificar semelhanças e diferenças com relação às características de institucionalização das práticas de recrutamento e seleção em empresas de consultoria de gestão de pessoas de Sergipe que se utilizam dos recursos das tecnologias da informação e comunicação, bem como o grau de institucionalização dessas empresas. Nesse sentido, as seções seguintes trazem as informações obtidas com base nas categorias analíticas previamente definidas no capítulo de procedimentos metodológicos, além de uma comparação entre os resultados obtidos e o levantamento teórico realizado. Inicialmente, são apresentadas as informações compiladas acerca das empresas pesquisadas e, na sequência, serão explorados os casos agrupados nas categorias.

Com relação às características gerais das empresas e dos entrevistados, observou-se que todos eles são os sócios fundadores do negócio e, dentre as seis empresas entrevistadas, somente uma é constituída em uma sociedade (Consultoria D), as demais têm proprietários únicos. No que se refere à escolaridade dos entrevistados, foi observado que metade tem formação em Psicologia (Consultorias B, D e F) e a outra metade em Administração (Consultorias A, C e E). No tocante ao gênero, constata-se que somente uma pessoa é do sexo masculino (Consultoria C).

Das empresas participantes, apenas a Consultoria D está no mercado há mais de sete anos, bem como tem sede física na cidade de Aracaju. As demais iniciaram as suas atividades há menos de cinco anos e trabalham sem uma sede física, ou seja, realizam as suas atividades diretamente nas empresas que atendem ou então em salas de escritórios virtuais, os chamados *coworkings*.

Campos et al. (2016) afirmam que a permanente necessidade de sobrevivência no mercado é um dos maiores desafios enfrentados por pequenos e médios empresários. As principais dificuldades dizem respeito à permanência no atual mercado corporativo e suas mudanças constantes dentro do seu ambiente de negócios, levando-as a agir em cooperação para dividir os recursos, táticas e métodos.

Nesse sentido, utilizar espaços de *coworking* pode auxiliar, visto que trata-se de uma área compartilhada de trabalho, onde são agregados profissionais, para que assim sejam compartilhados conhecimentos, experiências e informações (ZANON, 2015). *Coworking* é um

movimento que surgiu no Brasil recentemente e lista como atributos positivos os baixos custos para as micro e pequenas empresas, profissionais autônomos, empresários, dentre outros empreendimentos e empreendedores. Ou seja, *coworking* é um modelo acessível pela vantagem oferecida em relação, principalmente, aos custos envolvidos (MEDINA; KRAWULSKI, 2015; CISNE; ARASAKI; SANTOS, 2015).

Outra informação que merece destaque refere-se à atividade principal exercida pelas consultorias pesquisadas. Das seis, somente duas têm os processos de recrutamento e seleção como principal negócio da empresa (Consultorias C e F), seguidos de outros serviços oferecidos. As demais consultorias (Consultorias A, B, D e E) tem o R&S como mais um serviço oferecido em seu *portfólio*. O quadro 32 expõe de forma sumarizada as informações acima relatadas.

Quadro 32: Resumo das características dos entrevistados e das empresas

Consultoria	Informações gerais	
Consultoria A	Proprietária única Formação: Administração de Marketing e MBA em GP Ano de fundação: 2015 Sede física: Não	Propósito da empresa: trabalhar o desenvolvimento de pessoas e identificar talentos que possam potencializar as suas habilidades, trazendo inovação e diversificação para o mercado. Atividade principal: T&D. R&S é um dos serviços oferecidos.
Consultoria B	Proprietária única Formação: Psicologia com MBA em GP e Desenvolvimento Organizacional Ano de fundação: 2017 (ainda informal) e formalizada em 2018. Sede física: não	Propósito da empresa: facilitar o processo de desenvolvimento de pessoas e negócios, dando suporte às mudanças, através de ferramentas estratégicas que visam resultados em alta performance Atividade principal: gestão de cultura de resultados. Atende processos seletivos somente de clientes.
Consultoria C	Proprietário único Formação: Administração e especialização na área de RH Ano de fundação: 2014 Sede física: não	Propósito da empresa: serem reconhecidos e lembrados como uma empresa de excelência em consultoria empresarial em Sergipe Atividade principal: R&S. Executa outras atividades da área de GP de forma esporádica.
Consultoria D	2 proprietários , mas somente 1 responde pela empresa e fica à frente dos processos Formação: Psicologia Ano de fundação: 2011 Sede física: sim	Propósito da empresa: contribuir com o desenvolvimento das pessoas Atividade principal: prestação de serviços na área de saúde multidisciplinar e T&D. Executa processos de R&S para poucos clientes mais antigos.
Consultoria E	Proprietária única Formação: Administração Ano de fundação: 2016 Sede física: não	Propósito da empresa: desenvolver pessoas, iniciando pelo processo de R&S e ajudando candidatos a se desenvolverem Atividade principal: desenvolvimento de pessoas. R&S é um dos serviços prestados.
Consultoria F	Proprietária única Formação: Psicologia e especialização em Psicologia Organizacional com ênfase em avaliação psicológica Ano de fundação: 2016 Sede física: não	Propósito da empresa: inserção de profissionais no mercado de trabalho, com aplicação de metodologias de análise comportamental pertinentes a cada ocupação, além de ajudar na retenção de talentos e diminuição da rotatividade de pessoas das empresas clientes. Atividade principal: R&S. Executa outras atividades da área de GP.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

5.1 UTILIZAÇÃO DE TICs NOS PROCESSOS DE R&S

Este tópico contempla o primeiro objetivo específico do presente estudo e vai abordar sobre TICs mais utilizadas pela empresa, uso ou não de meios convencionais para divulgação de vagas, dentre outras questões. Além do mais, aborda as informações colhidas na observação não participante.

O uso da internet no Brasil tem expandido nos últimos anos, se tornando cada vez mais uma ferramenta prática e eficiente para obtenção de informações. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) realizada no ano de 2017 e divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), a internet estava presente em 63,6% dos lares (SILVEIRA, 2017). Dados mais atualizados da PNAD Contínua TIC 2017, pesquisa domiciliar do IBGE que investiga o acesso à internet, apontam que esse número chega a 74,9% (IBGE, 2018).

Nesse sentido, é válido afirmar que, segundo Ribeiro et al (2012), as TICs têm causado diversas e rápidas modificações tanto na vida em sociedade quanto nos ambientes empresariais. Nestes últimos, os impactos dessas mudanças são explícitos em todos os setores da organização, inclusive no de GP e nos seus subsistemas como R&S, por exemplo. Corroborando, Mindia e Hoque (2018) afirmam que esse processo se tornou mais digitalizado devido ao avanço da tecnologia.

Conforme informações reveladas nessa pesquisa, as seis consultorias participantes utilizam as TICs das mais variadas em seus processos de R&S, desde equipamentos de *hardware* e *software*, até redes sociais diversas, com destaque para o *Instagram* e o *WhatsApp* e os *sites* de busca de currículos, reforçando o que apresenta a literatura que cada vez mais, as organizações estão mudando sua estratégia de R&S para o domínio digital. Os gestores de pessoas de muitas empresas atuais consideram as mídias digitais como um recurso complementar às técnicas de R&S (LEMES; WESCHENFELDER, 2015).

Adicionalmente, de acordo com Rana e Singh (2015) e J e S (2016), a disponibilidade de boas conexões de internet, alta velocidade e conexões de banda larga existentes atualmente permitem que os recrutadores se concentrem em fazer da mídia digital uma ferramenta para postar oportunidades de emprego em *sites*, a fim de atrair um grande grupo de candidatos sem quaisquer restrições geográficas. Dessa forma, o empregador deve aprender a alcançar os candidatos a emprego, criando perfis no *Facebook*, *LinkedIn*, por exemplo, juntamente com o uso de portais de emprego para tornar o recrutamento mais eficaz.

É significativo ressaltar que, apesar de Mindia e Hoque (2018) afirmarem que nos tempos atuais as pessoas serem amplamente adaptáveis à tecnologia e é por isso que o recrutamento eletrônico se tornou uma prática popular seguida pela organização para a contratação de funcionários, cabe destacar que os entrevistados foram unânicos em dizer que, a depender do tipo de vaga que estão trabalhando, os candidatos têm dificuldade com a tecnologia e nem sempre conseguem bons currículos ao fazerem a divulgação por meio digital.

As consultorias pesquisadas, exceto a B e a E, têm *site* institucional, porém, somente a C e a F movimentam com postagens de R&S. Como o foco das demais é a área de T&D, os conteúdos são voltados nesse sentido. Observou-se também que a grande maioria utiliza ferramentas *on-line* de avaliação de perfil comportamental (Consultorias A, B, C, E e F), que auxiliam na identificação do melhor candidato, com destaque para a ferramenta de avaliação comportamental DISC.

Das seis consultorias pesquisadas, apenas a F não faz o gerenciamento do banco de currículos de forma manual e sim por meio da sua plataforma de apoio a processos de R&S. As demais trabalham com pastas separadas no computador com segmentação de cargos, habilidades, etc., dificultando por vezes o processo de identificação de um melhor candidato que já tenha passado ou não por processos anteriores na consultoria. Em conformidade com Ribeiro et al. (2012), empresas de TI estão cada vez mais investindo em soluções que atendam às diversas áreas da GP, como por exemplo R&S, controle de ponto, remuneração, dentre outras. O uso de ferramentas de TI proporciona a redução de erros e um aumento na agilidade de execução de processos.

A única etapa do processo seletivo em que nenhuma consultoria utiliza TIC é a entrevista final com o candidato. Todos os entrevistados afirmaram que essa etapa é sempre presencial e somente a consultoria F ressaltou que já teve experiência com o Skype, mas percebeu que a efetividade é diferente e que a experiência pessoal é mais rica. Essa constatação da pesquisa corrobora o que é apontado por Reis (2010) e Kluemper e Rosen (2009), que já afirmaram que as redes sociais devem ser vistas como complementares no processo de recrutamento, uma vez que há variáveis que apenas o contato pessoal permite verificar. Dessa forma, as ferramentas devem ser usadas com cautela e não devem substituir a entrevista pessoal, que continua a ser etapa indispensável do processo de seleção dos candidatos.

Apesar de todas as consultorias pesquisadas afirmarem utilizar TICs em seus processos de R&S, convém destacar que metade delas possui orçamento dedicado para a

aquisição ou contratação de TICs (Consultorias B, D e F) e a outra metade não dedica parte de seus orçamentos para TICs (Consultorias A, C e E), os investimentos são feitos conforme surjam necessidades. Porém, todos reconhecem a importância desse tipo de investimento para o crescimento da empresa. Tal lacuna pode representar um entrave para tais empresas, na medida em que impossibilita ou dificulta a participação delas num cenário de concorrência com outras empresas. A esse respeito, Mindia e Hoque (2018) afirmam que o avanço da tecnologia desempenha um papel importante no funcionamento das organizações e, de acordo com Lucato et al. (2015), a competitividade de uma empresa está associada à sua capacidade de ela estar sempre em busca da modernização tecnológica.

Com relação à utilização de práticas mais convencionais nos processos seletivos, de acordo com Boog e Boog (2002), as formas tradicionais de R&S tornaram-se rapidamente obsoletas. Segundo os autores, mais do que nunca, é preciso apropriar-se das novas técnicas e tecnologias, principalmente da internet. Porém, a maioria das consultorias pesquisadas faz uso dessas técnicas mais tradicionais (cartazes, *folders*, emissoras de rádio ou órgãos locais de apoio ao trabalhador como NAT e FUNDAT) para divulgação de vagas mais operacionais ou vagas de empresas localizadas no interior do Estado, que não tem acesso à tecnologia. Somente as empresas C e D afirmaram não fazer uso dessa prática.

No que diz respeito à influência das TICs na tomada de decisão para escolha do candidato final, as consultorias B e C informaram que utilizam pouco essa prática e a E afirmou que verifica os perfis dos candidatos, mas não enxerga como fator determinante para a tomada de decisão. As demais (A, D e F) ressaltaram que usam sempre desse artifício. Segundo Lemes e Weschenfelder (2015), os candidatos expõem suas opiniões, valores, preconceitos e traços de suas personalidades em seus perfis virtuais. Dieter e Bassani (2011) complementam que as ferramentas virtuais podem trazer oportunidades de trabalho e realização pessoal ou prejudicar a imagem profissional, quando se trata do mercado de trabalho. As redes sociais *on-line* podem influenciar na vida *off-line*, sendo indispensável que os usuários que estão em busca de oportunidades de emprego mantenham a ética e atentem para a linguagem utilizada nas redes sociais.

Sobre essa questão, influência das TICs na tomada de decisão para escolha do candidato final, há vários pontos de vista de autores diversos. De acordo com D'Ávila, Régis e Oliveira (2010), os materiais e informações coletadas no decorrer do processo, assim como nas redes sociais *on-line* e nos bancos de currículos, devem ser analisados, pois isso fundamenta o processo de seleção, aumentando a qualidade do resultado. Já Ferreira (2013) afirma que essas práticas de verificação da rede social do candidato são invasivas e podem

gerar questionamentos. Segundo o autor, existem profissionais que defendem essa prática, levando em consideração a ideia de integralidade do interessado na vaga (que é um ser completo), não dividindo suas atividades em diferentes setores. Outros, por sua vez, argumentam que as empresas não têm o direito de invadir a esfera pessoal dos que concorrem à vaga e que deve haver uma distinção entre as esferas profissional e privada. O autor ainda complementa que deve-se estabelecer limites para evitar que assuntos não relacionados ao trabalho interfiram na avaliação da competência do futuro funcionário.

Ainda sobre essa questão, por outro lado, Ferretti e Araújo (2017) destacam que analisar redes sociais é uma prática necessária para as organizações. Os autores destacam que os usuários devem saber como gerenciar seu comportamento nas redes, pois uma imagem ruim pode afetar a sua credibilidade profissional de forma significativa. Ademais, profissionais de gestão de pessoas devem procurar conhecer bem quem faz parte da rede, analisar os grupos que fazem parte, para que assim consigam detectar um pouco da personalidade do indivíduo.

O quadro 33 mostra um compilado das informações mais significativas acerca do quesito utilização de TICs em processos de R&S de todas as empresas estudadas, para melhor visualização e comparação.

Quadro 33: Utilização de TICs em processos de R&S nas consultorias de GP

Aspectos	CONSULTORIA					
	A	B	C	D	E	F
Orçamento para investimento em TICs	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Redes sociais para divulgação	<i>Facebook, LinkedIn, WhatsApp e Instagram</i>	<i>Instagram e WhatsApp</i>	<i>Facebook, WhatsApp, LinkedIn (conta premium)</i>	<i>Instagram, Facebook, LinkedIn e WhatsApp</i>	<i>Instagram e WhatsApp</i>	<i>Instagram, Facebook, LinkedIn e WhatsApp</i>
Sites gratuitos de divulgação	Sim	-	Sim	Sim	Sim	Sim
TICs mais utilizadas	<i>E-mail, sites de busca de currículos, internet, computadores, redes sociais; Smartphones; Microsoft Windows, Word e Excel; telefone; ferramentas digitais de análise de perfil comportamental</i>	<i>E-mail, internet, computadores, redes sociais; Smartphones; Microsoft Windows, Word e Excel; telefone; ferramentas digitais de análise de perfil comportamental</i>	<i>E-mail, sites de busca de currículos, internet, computadores, redes sociais; Smartphones; Microsoft Windows, Word e Excel; telefone; ferramentas digitais de análise de perfil comportamental</i>	<i>Site de busca de currículos, site institucional, internet, computadores, redes sociais; Smartphones; Microsoft Windows, Word e Excel; telefone; testes psicológicos on-line.</i>	<i>E-mail, sites de busca de currículos, internet, computadores, redes sociais; Smartphones; Microsoft Windows, Word e Excel; telefone; ferramentas digitais de análise de perfil comportamental</i>	<i>Plataforma própria, e-mail, sites de busca de currículos, site institucional, internet, computadores, redes sociais; Smartphones; Microsoft Windows, Word e Excel; telefone; ferramentas digitais de análise de perfil comportamental</i>
Gerenciamento do banco de currículos	Manual	Manual	Manual	Manual	Manual	Plataforma
Meios convencionais de divulgação	Órgãos de apoio ao trabalhador	Emissora local de rádio ou <i>folders</i> (clientes no interior)	Não utiliza	Não utiliza	Cartaz para vagas no interior	Órgãos de apoio ao trabalhador quando são vagas para pessoas com deficiência

Continua

Aspectos	CONSULTORIA					
	A	B	C	D	E	F
Entrevista final	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
Redes sociais x tomada de decisão	Sempre	Eventualmente	Eventualmente	Eventualmente	Eventualmente	Sempre
Observação não participante	<p><i>Instagram</i> muito utilizado, porém está no nome da proprietária; Conteúdos mais voltados para T&D; Não houve lançamento de vagas no período observado; Tem <i>site</i> institucional, mas com postagens voltadas para T&D.</p>	<p><i>Instagram</i> é a rede social mais utilizada, mas com conteúdos mais voltados para T&D; Não tem <i>site</i> institucional; Não houve lançamento de vagas no período observado.</p>	<p><i>Facebook</i> é a rede social mais utilizada; Conteúdos postados voltados para R&S; Diversos anúncios de vagas no período observado; Tem <i>site</i> institucional e movimentado com frequência com postagens de vagas.</p>	<p>Redes sociais e <i>site</i> institucional voltados para conteúdos referentes à prestação de serviços de saúde multidisciplinar e na área de T&D; Não houve lançamento de vagas no período observado.</p>	<p><i>Instagram</i> é a rede social mais utilizada; Utiliza o <i>Facebook</i>, mas em menor proporção; Não tem <i>site</i> institucional; Não houve lançamento de vagas no período observado.</p>	<p><i>Instagram</i> e <i>Facebook</i> são as redes sociais mais utilizadas <i>Site</i> institucional com muitas vagas divulgadas; Conteúdos voltados para R&S <i>Site</i> institucional de fácil navegação e muito movimentado com postagens de processos seletivos em aberto; Utilização de <i>sites</i> de busca de currículos.</p>
Diferencial	-	-	-	-	-	Plataforma própria

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Reforçando o exposto, percebe-se que há utilização de TICs em processos de R&S praticados pelas consultorias pesquisadas, porém, muitos processos ainda acontecem de forma manual.

5.2 FATORES MOTIVADORES E INIBIDORES DO USO DE TICs

A presente seção diz respeito ao segundo objetivo específico desse estudo e aborda as questões que motivam e inibem a utilização de TICs em processos de R&S.

Na opinião de todos os entrevistados, a utilização de TICs facilita bastante o trabalho do recrutador, visto que imprime velocidade ao processo e pode abranger uma maior quantidade de candidatos. Porém, a depender do local onde a vaga esteja sendo trabalhada e da posição em aberto, o uso da tecnologia não é tão efetivo, pois depende muito se há acesso das pessoas à tecnologia no local em que moram (por exemplo, no interior do Estado) e também se há conhecimento sobre o uso de equipamentos eletrônicos. Então, em algumas situações, a tecnologia pode ser até um obstáculo, em vez de um facilitador do processo.

Os participantes da pesquisa relataram razões diversas acerca dos fatores motivadores na utilização de ferramentas digitais em processos de R&S de pessoas, tais como busca por diferenciação no mercado, fortalecimento da marca e praticidade de permanecer apenas com documentos digitais, por exemplo. Porém, alguns fatores se repetiram nas falas dos entrevistados sobre as principais que os motivam a utilizar a tecnologia em processos seletivos, a saber: velocidade e assertividade nos processos de R&S, alcance de um maior número de candidatos e otimização dos processos seletivos.

A literatura ressalta que a tecnologia tem se tornado um importante aliado nos processos da área de gestão de pessoas, podendo ajudar na identificação de profissionais qualificados. O ferramental tecnológico torna possível captar, triar, avaliar e contratar o profissional mais adequado ao preenchimento da vaga de forma eficiente e eficaz, minimizando o tempo de preparação e execução do processo seletivo, além de custos e mão-de-obra. Além do mais, as empresas não podem arriscar perder candidatos qualificados devido a fluxos de trabalho mal organizados que levam, por exemplo, para respostas tardias ao interagir com os candidatos (MALINOWSKI; KEIM; WEITZEL, 2005; GODINHO, 2008; FROEHLICH; SILVA, 2014).

O quadro 34 mostra um compilado de informações acerca dos fatores motivadores do uso de TICs de todas as empresas estudadas. Ressalta-se que as principais semelhanças encontradas entre os casos foram assertividade nos processos de R&S; velocidade nos

processos de R&S; facilitação no trabalho do recrutador; e otimização dos processos.

Quadro 34: Fatores motivadores do uso de TICs nas consultorias de GP

Consultoria	Fatores motivadores do uso de TICs
Consultoria A	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por diferenciação no mercado; • TICs como facilitadora no crescimento do negócio; • Inovação dos serviços oferecidos; • Fortalecimento da marca; • Assertividade nos processos de R&S.
Consultoria B	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de um maior número de candidatos; • Velocidade nos processos de R&S; • Possibilidade de falar a linguagem do público captado; • Facilitação nas etapas dos processos seletivos.
Consultoria C	<ul style="list-style-type: none"> • Praticidade de permanecer apenas com documentos digitais.
Consultoria D	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitação no trabalho do recrutador; • Velocidade nos processos de R&S; • Maior abrangência de candidatos; • Eficácia no processo.
Consultoria E	<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade nos processos de R&S; • Velocidade nos processos de R&S; • Informações rápidas sobre o candidato; • Facilitação no filtro de currículos; • Melhor compilação dos dados.
Consultoria F	<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade nos processos de R&S; • Velocidade nos processos de R&S; • Otimização dos processos; • Possibilidade de atendimento na esfera nacional.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Com relação aos fatores que podem inibir o uso de ferramentas tecnológicas em processos de R&S, foram relatados falta de recurso financeiro para investimento, mercado que atende (interior do Estado) e também falta de conhecimento dos recrutadores, dentre outros. Porém, destaca-se que a grande maioria dos entrevistados citou a dificuldade dos candidatos no manuseio da tecnologia como fator principal que pode inibir o desenvolvimento da consultoria em TICs, apesar de todos entenderem a sua importância.

Sobre essa questão, Pacheco e Pacheco e Tait (2000) reforçam fatores como a limitação de recursos financeiros, a escassez de recursos humanos qualificados e desconhecimento das inovações tecnológicas emergentes podem ser grandes obstáculos à introdução da tecnologia em empresas de pequeno porte. Vale ressaltar que Cragg e King (1993) também investigaram sobre alguns fatores inibidores e os classificaram em educacionais (falta de conhecimento sobre os sistemas, assim como falta de pessoas com conhecimentos específicos em análise de sistemas); tempo (muitos sistemas acabam consumindo tempo considerável dos gerentes no processo de implantação); econômicos

(situação financeira da empresa no momento da implantação, além de análise superficial de custo/benefício da implantação dos sistemas); e técnicos (as empresas confiam no suporte de seus fornecedores de TI e são obrigadas, às vezes, ao uso de pacotes aplicativos e à aceitação de limitações no *software*).

O quadro 35 mostra um compilado de informações acerca dos fatores inibidores do uso de TICs de todas as empresas estudadas. Ressalta-se que a principal semelhança encontrada entre os casos foi a dificuldade no manuseio da tecnologia das pessoas envolvidas com o processo, sejam os candidatos ou os profissionais recrutadores.

Quadro 35: Fatores inibidores do uso de TICs nas consultorias de GP

Consultoria	Fatores inibidores do uso de TICs
Consultoria A	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas locais muito tradicionais com dificuldade de aceitação da tecnologia; • Candidatos com dificuldade no manuseio da tecnologia.
Consultoria B	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos com dificuldade no manuseio da tecnologia; • Candidatos sem acesso à ferramentas tecnológicas.
Consultoria C	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo para conhecer e usar melhor as ferramentas adequadas; • Falta de conhecimento de algumas ferramentas; • Falta de informação clara de onde encontrar esse tipo de tecnologia.
Consultoria D	<ul style="list-style-type: none"> • Área de RH como um todo executa processos muito operacionais; • Falta de conhecimento, que gera dificuldade no manuseio das ferramentas; • Falta de automatização.
Consultoria E	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos com dificuldade no manuseio da tecnologia; • Dificuldade das prestadoras de serviço e/ou da proprietária com o manuseio da tecnologia; • Mercado que atende (interior do Estado); • Falta de conhecimento de alguma ferramenta por parte dos membros da consultoria.
Consultoria F	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recurso financeiro; • Dificuldade da proprietária em fazer uso de ferramentas como <i>Skype</i> para entrevista de candidatos à distância.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

5.3 BENEFÍCIOS PERCEBIDOS COM O USO DE FERRAMENTAS DIGITAIS

Esta seção refere-se ao terceiro objetivo específico do estudo, sobre os benefícios de utilização de ferramentas digitais em atividades de R&S, na ótica dos entrevistados.

O recrutamento eletrônico é uma inovação tecnológica que melhora o processo de recrutamento usando a internet. Ele permite que as empresas economizem custos, atualizem ofertas de emprego e *status* a qualquer momento, reduzam o tempo do ciclo de recrutamento, identifiquem e selecionem o melhor potencial de conhecimento de uma ampla gama de candidatos e deem à empresa uma oportunidade de melhorar sua imagem e perfil (J; S, 2016).

Na concepção dos participantes da pesquisa, as tecnologias têm muita importância para o segmento de consultoria de gestão de pessoas, visto que pode auxiliar na diminuição de processos mais operacionais. Sobre os benefícios relatados pelos entrevistados, foram relatados diversos, tais como mais acesso para conhecer o perfil de fato do candidato, possibilidade de divulgação em massa, conhecimento mais amplo do candidato, baixo investimento, no caso do uso das redes sociais, dentre outros. Porém, os benefícios que mais se repetiram na fala dos entrevistados foram celeridade no processo e na comunicação com o candidato, tempo de resposta para fechamento das vagas, agilidade nas tomadas de decisão e aumento de competitividade perante a concorrência.

Leite (2004) propõe cinco categorias para classificar os benefícios do uso da TI em processos organizacionais: economias trazidas por mecanização (que elimina o trabalho manual pelo uso da TI, seja substituindo o esforço humano ou automatizando as tarefas da organização); economias trazidas pela redução de perdas (a tecnologia pode reduzir os desperdícios e eliminar as ineficiências nos processos ligados à operação do negócio); expansão da capacidade operacional (a TI pode se transformar num instrumento para expandir os negócios, uma vez que as operações estritamente manuais possuem limites); melhorias no processo decisório (sistemas de informação que melhoram a qualidade das decisões são de grande importância para as empresas); ganhos trazidos pelo uso estratégico da TI (muitos dos investimentos em TI têm particularidades estratégicas e possibilitam oportunidades de negócio).

Ainda sobre a questão dos benefícios em utilizar a tecnologia em processos de R&S, Narmadha e Nagi (2017) relatam a eficiência de tempo, de custos e de qualidade, além de uma possibilidade de alcance global de candidatos, possibilidade de realizar processos economicamente viáveis, visto que os custos de recrutamento são significativamente menores com o recrutamento *on-line*, além economia de tempo e redução de erros.

Nessa pesquisa, foram encontrados alguns elementos que corroboram a afirmação de Leite (2004) e de Narmadha e Nagi (2017), tal qual será explorado no quadro 36 abaixo, que mostra um compilado de informações acerca dos benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais de todas as empresas estudadas. Ressalta-se também que as principais semelhanças encontradas entre os casos foram celeridade no processo; competitividade frente ao concorrente; e aprimoramento da comunicação.

Quadro 36: Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais nas consultorias de GP

Consultoria	Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais
Consultoria A	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento da comunicação; • Mais acesso para conhecer o perfil de fato do candidato; • Novas vertentes de avaliação do candidato; • Celeridade no processo; • Competitividade frente ao concorrente.
Consultoria B	<ul style="list-style-type: none"> • Celeridade no recrutamento de currículos e nas tomadas de decisão; • Comunicação mais clara e em tempo real; • Possibilidade de divulgação em massa; • Recrutamentos em menor tempo.
Consultoria C	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização do tempo gasto nos processos seletivos; • Rápida comunicação com o candidato; • Celeridade nos retornos de captação; • Qualidade das informações recebidas; • Facilidade no armazenamento de documentos, currículos e contratos; • Facilidade na busca de informações assertivas.
Consultoria D	<ul style="list-style-type: none"> • Celeridade; • Melhores processos; • Conhecimento mais amplo do candidato; • Perfil melhor desenhado do candidato; • Baixo investimento; • Possibilidade de fazer uma análise do processo de forma global; • Tempo de resposta para fechamento das vagas.
Consultoria E	<ul style="list-style-type: none"> • Celeridade na captação de currículos; • Competitividade frente ao concorrente; • Confiabilidade no processo; • Impressão positiva para o cliente e o candidato.
Consultoria F	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competitividade; • Celeridade no processo.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

5.4 NÍVEL DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Considerando o modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), esta seção aborda o quarto e último objetivo específico deste estudo e tem a finalidade de identificar em que nível de institucionalização estão as consultorias pesquisadas, com base no modelo das referidas autoras e sob a ótica dos entrevistados.

5.4.1 Fase de Habitualização

A primeira fase, conhecida por habitualização ou estágio de pré-institucionalização, ocorre a partir de estímulos ambientais, como legislação, mudanças tecnológicas, forças do mercado, que levam ao desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas específicos, originando novos arranjos estruturais (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

De acordo com informações coletadas das consultorias participantes desse estudo, as mudanças internas vão ocorrendo a partir do momento em que são identificadas as necessidades, seja para atender à realidade de empresas de fora que trazem serviços e soluções mais ágeis e aprimoradas que às da consultoria, ou pela necessidade de mudanças internas para evoluir juntamente com as mudanças que acontecem mundialmente na área de tecnologia, ou ainda para atender de forma melhor as demandas da empresa. Percebeu-se que as consultorias agem sempre de acordo com o que se apresenta, nem sempre se antecipando às situações.

Nessa linha de pensamento, Machado-da-Silva et al. (2003, p. 181) afirmam que “as organizações sofrem pressões ambientais continuadas no sentido de se tornarem mais homogêneas, em termos estruturais e processuais” e que essas pressões decorrem de mecanismos institucionais denominados isomorfismo coercitivos, miméticos e normativos.

Sobre a questão do isomorfismo, as organizações com problemas iguais ou semelhantes também podem adotar políticas e procedimentos similares a fim de atender às expectativas do contexto, conduzindo ao isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O isomorfismo coercitivo em comum foi relatado somente acerca dos atendimentos à legislação trabalhista, levando ao conceito de saturação abordado por Eisenhardt (1989). Quanto ao isomorfismo mimético, percebeu-se pouca troca de conhecimentos entre as empresas, porém percebeu-se que há um movimento coletivo de observação informal da concorrência, bem como das práticas adotadas, e uma busca por diferenciação no mercado. Sobre o isomorfismo normativo, o mesmo foi identificado a respeito da preocupação com a capacitação constante dos profissionais envolvidos com a consultoria.

Carvalho e Vieira (2003) afirmam que o comportamento isomórfico adotado pelas organizações pode ser uma forma de autodefesa frente a problemas que ainda não foram encontrados soluções. Desta forma, os institucionalistas sugerem que as formas estruturais que as organizações adotam são determinadas pela legitimidade das normas e costumes aceitos pela sociedade, tal como foi encontrado na pesquisa com as consultorias.

Com relação à identificação de legitimidade, foi unânime a percepção de que o trabalho desenvolvido pelas consultorias são verdadeiramente úteis para a comunidade onde atuam, uma vez que o trabalho de R&S e da GP em geral é muito importante para o desenvolvimento das pessoas e da sociedade.

O quadro 37 mostra um compilado de informações acerca da fase de habituação das empresas estudadas.

Quadro 37: Aspectos da fase de habituação nas consultorias de GP

Consultoria	Fase de habituação
Consultoria A	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de mudanças internas para atender à realidade de empresas de fora que trazem soluções mais ágeis e aprimoradas; • Processos de mentoria com profissionais mais experientes na área de R&S; • Parcerias com empresas do mesmo segmento de outros Estados; • Acompanhamento das redes sociais de empresas do mesmo ramo e de profissionais das áreas de inovação e tecnologia; • Práticas de isomorfismo: <ul style="list-style-type: none"> • Baixa demanda de clientes e aumento da concorrência geram pressão para diferenciação • Respeito à legislação trabalhista; • Parceria com órgãos municipais para recebimento de currículos; • Troca de experiência com empresas do mesmo segmento; • Fechamento do escritório e utilização de espaços de <i>coworking</i> ou no espaço do cliente; • Investimento em cursos e atualizações constantes; • Realização de parcerias com profissionais da área de R&S.
Consultoria B	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de conhecimento sobre as tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S por meio de <i>sites</i> voltados à área de GP; • Grupos de <i>WhatsApp</i> e <i>networking</i> com profissionais de RH; • Contas de <i>Instagram</i> voltadas a discutir temas da área; • Práticas de isomorfismo: <ul style="list-style-type: none"> • Pressão natural do mercado pelo uso de TICs; • Respeito à legislação trabalhista; • Registro formal da empresa após trabalhar por um ano informalmente; • Utilização de espaços do cliente, para redução de custos; • Investimento em cursos e atualizações pelo menos 4 vezes ao ano (<i>on-line</i> ou presencial).
Consultoria C	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização sobre tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S por meio do <i>LinkedIn</i> e de revistas de RH; • Práticas de isomorfismo: <ul style="list-style-type: none"> • Não percebe pressão do mercado; • Atuação com base na própria experiência; • Nunca realizou <i>benchmarking</i>. • Respeito à legislação trabalhista; • Utilização de espaços do cliente ou espaços de <i>coworking</i>; • Busca de atualização por meio de redes sociais.

Continua

Consultoria	Fase de habituação
Consultoria D	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de mudanças internas para evoluir juntamente com as mudanças que acontecem mundialmente na área de tecnologia; • Práticas de isomorfismo: <ul style="list-style-type: none"> • Consciência da velocidade do mundo virtual e busca por atualização constante; • Não tem a prática de <i>benchmarking</i>, devido à pouca abertura do mercado; • Respeito à legislação trabalhista; • Troca de experiência com algumas empresas, em geral de outras cidades; • Tem consciência de que as práticas da sua empresa são copiadas devido à sua senioridade no mercado; • Investimento em cursos e atualizações constantes; • Prática de capacitações contínuas dos colaboradores da consultoria.
Consultoria E	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de mudanças internas para atender a alguns tipos de processo mais confidencial num mercado pequeno; • Muita leitura e busca de conhecimentos para estar atenta às tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S; • Práticas de isomorfismo: <ul style="list-style-type: none"> • Procura não entrar no ritmo de pressão externa e prefere atuar de acordo com seus conhecimentos. • Respeito à legislação trabalhista; • Pouca prática de troca de experiência com empresas do mesmo segmento; • Utilização de espaços do cliente; • Investimento em cursos e atualizações constantes com empresas de capacitação.
Consultoria F	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de mudanças internas para atender de forma melhor as demandas da consultoria – passar de processo manual para a plataforma; • Diálogos com parceiros de profissão, da área de consultoria e também organizacional, para ficar atenta às tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S; • Práticas de isomorfismo: <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em estabelecer relações com outras consultorias no sentido de troca de informações; • Percepção de pressão externa para tornar o processo mais tecnológico; • Respeito à legislação trabalhista; • Parceria com órgãos municipais para recebimento de currículos; • Uso da plataforma para processos seletivos; • Fechamento do escritório e utilização de espaços de <i>coworking</i> ou no espaço do cliente; • Investimento em cursos e atualizações constantes com profissionais, em busca de melhorias dos seus processos internos.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Chama atenção o fato de todas as consultorias pesquisadas afirmarem sentir dificuldade em praticar a técnica de *benchmarking* com empresas locais do mesmo ramo de atuação e também que cinco delas, exceto a Consultoria D, atuam em ambientes de escritórios compartilhados e/ou em espaços cedidos pelos seus clientes, com a finalidade de redução de custos.

5.4.2 Fase de Objetificação

A segunda fase é chamada de objetificação ou semi-institucionalização. Destaca-se pelo consenso social e reconhecimento dos benefícios percebidos pelas práticas e modelos propostos, então, quanto maior a concordância relativa ao valor da estrutura, menor será a resistência entre os membros, e maior a sua institucionalização. Isso também confere maior legitimidade à organização (BELTRAME, 2015).

Nesta categoria foram analisados o monitoramento interorganizacional e presença de *champions*. No monitoramento interorganizacional são realizadas análises das empresas concorrentes a fim de buscar ações legitimadas (DIMAGGIO; POWEL, 1991) e os *champions* possuem a atribuição de observar o comportamento dos concorrentes a fim de manter a competitividade da empresa (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Sobre o monitoramento interorganizacional, os entrevistados foram questionados sobre como as consultorias buscavam conhecer o mercado em que estão inseridas e se havia práticas de *benchmarking* como forma de socialização dos conhecimentos. Todas elas responderam que há muita dificuldade local dessa prática, e que as trocas de conhecimento só acontecem quando há alguma relação entre os proprietários de consultorias. Inclusive, houve relatos de falta de confiança com relação à técnica adotada pela concorrência, o que não permite que essa troca de conhecimentos seja algo corriqueiro.

Com relação à presença de *champions*, que se configura como grupos que agem em conformidade com a empresa a fim de identificar problemas e trazer possíveis soluções, a maioria informou que essa atividade de levantamento de problemas é concentrada neles mesmos, que são os proprietários das consultorias. Porém, nesse processo, as equipes são envolvidas e opinam acerca da situação, o que dá embasamento para a tomada de decisão.

Finalmente, de acordo com os relatos dos entrevistados, percebe-se que existe um processo simples nessa identificação de problemas e busca de soluções, que acontecem somente nos momentos em que a situação exige.

O quadro 38 mostra um compilado de informações acerca da fase de objetificação de

todas as empresas estudadas.

Quadro 38: Aspectos da fase de objetificação nas consultorias de GP

Consultoria	Fase de objetificação
Consultoria A	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com algumas consultorias locais; • Diálogo aberto e acompanhamento pelas redes sociais sobre melhores práticas adotadas pelo mercado. • Teorização: <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de problemas feito pela proprietária; • Conselheiros / busca de <i>feedbacks</i>.
Consultoria B	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento somente com profissionais da área de RH já conhecidos; • Teorização: <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de problemas feito pela proprietária.
Consultoria C	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Não faz monitoramento das práticas de outras empresas locais; • Teorização <ul style="list-style-type: none"> • Acompanha as suas necessidades de melhoria através de <i>feedback</i> dos clientes, após o serviço prestado.
Consultoria D	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Existe a preocupação em avaliar práticas de outras consultorias, mas afirmou que o mercado local não está aberto e por isso raramente o processo acontece; • Teorização: <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de problemas feito pela proprietária; • Reuniões com a equipe da consultoria e com pessoas de fora do negócio para identificação de problemas e soluções;
Consultoria E	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com poucas consultorias locais. • Teorização <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de problemas constante, feito pela proprietária juntamente com as suas parceiras.
Consultoria F	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento interorganizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com algumas consultorias locais; • Acompanhamento pelas redes sociais sobre melhores práticas adotadas pelo mercado. • Teorização: <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de problemas feito pela proprietária e elaboração de planos de ação; • Clientes como termômetro.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

5.4.3 Fase de Sedimentação

Por fim, tem-se o estágio de sedimentação ou institucionalização total, que caracteriza-se pela perpetuação da estrutura por um extenso período de tempo por toda organização, a baixa resistência de grupos de oposição e o apoio dos membros pelos resultados positivos alcançados (MACHADO-DA-SILVA et al., 2003).

Tolbert e Zucker (1999) afirmam que percebe-se que à proporção que avançam os níveis, os atores organizacionais firmam relações sociais mais fortes, as normas e procedimentos são mais bem compreendidos e a identidade organizacional é difundida entre os membros com mais fluidez.

A pesquisa trouxe informações acerca das principais categorias da fase de sedimentação: resistência de grupos; defesa de grupos de interesse; e correlação positiva com resultados desejáveis.

Sobre a resistência de grupos, apenas as consultorias A e F afirmaram perceber que existem candidatos que por vezes têm dificuldade em lidar com a forma mais tecnológica da consultoria, o que corrobora a informação anterior sobre a dificuldade que algumas pessoas ainda tem dificuldade e resistência com a tecnologia.

Com relação à grupos de interesse, todos os entrevistados afirmaram que as pessoas envolvidas com a consultoria estabelecem relações de parcerias, sejam os prestadores de serviço e também os clientes atendidos.

No tocante à correlação positiva com resultados desejáveis, apenas a consultoria B afirmou que a empresa ainda está em fase de crescimento, uma vez que iniciou as suas atividades há menos de dois anos. As demais afirmaram estar satisfeitas em relação ao crescimento organizacional das suas empresas.

Por fim, ao serem questionados sobre serem referência no mercado em que atuam, apenas a entrevistada da consultoria F afirmou não ter certeza de estar nessa posição de referência atualmente, pois, segundo ela, houve uma opção de diminuição das atividades nos últimos tempos para que houvesse uma melhor conciliação com a sua vida pessoal.

O quadro 39 mostra um compilado de informações acerca da fase de sedimentação de todas as empresas estudadas.

Quadro 39: Aspectos da fase de sedimentação nas consultorias de GP

Consultoria	Fase de sedimentação
Consultoria A	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes e candidatos mais tradicionais na forma de pensar e atuar; • Grupos de interesse: <ul style="list-style-type: none"> • Prestadores de serviço, clientes, candidatos e conselheiros externos; • Grupos reagem com ansiedade pelos novos resultados e curiosidade em relação à aplicação das metodologias que interligam tecnologia e prática; • Correlação positiva com resultados desejáveis: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional (número de clientes e processos executados); • TICs, principalmente as redes sociais, como apoio no crescimento; • Aspecto financeiro ainda a desejar, mas sendo trabalhado; • Projeção de crescimento, inclusive de incorporação de novos sócios; • Atendimento a outras regiões do país; • Considera-se como referência no mercado em que está inserida.
Consultoria B	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Não soube informar; • Grupos de interesse: <ul style="list-style-type: none"> • Prestadores de serviço e clientes; • Correlação positiva com resultados desejáveis: <ul style="list-style-type: none"> • Ainda em fase de crescimento; • Considera-se como referência no mercado em que está inserida.
Consultoria C	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Não soube responder; • Grupos de interesse: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes satisfeitos; • Correlação positiva com resultados desejáveis: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional acima da economia, porém, não acredita que foi conta de utilização de TICs; • Não soube responder se as melhorias nos processos com o uso das ferramentas digitais são percebidas pelos grupos envolvidos e colocou isso com um ponto de reflexão interna; • Projeção de crescimento e planejamento de investimento para os próximos 3 anos; • Considera-se como referência no mercado em que está inserida.

Continua

Consultoria	Fase de sedimentação
Consultoria D	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Não consegue perceber. • Grupos de interesse: <ul style="list-style-type: none"> • Prestadores de serviço, clientes e candidatos; • Grupos acompanham o processo de mudança naturalmente e buscam ajustar-se ao que é necessário. • Correlação positiva com resultados desejáveis: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional (aumento da carteira e fidelização dos clientes, comportamento financeiro da empresa); • Não acredita que haja percepção dos envolvidos quanto às melhorias nos processos com o uso das ferramentas digitais; • Revisão do modelo de negócios da empresa com a finalidade de novos crescimentos; • Acredita que a consultoria é forte referência no mercado.
Consultoria E	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Não consegue perceber; • Grupos de interesse: <ul style="list-style-type: none"> • Prestadores de serviço, clientes e candidatos; • Correlação positiva com resultados desejáveis: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional (número de clientes e processos executados); • Não considera que as TICs auxiliaram no crescimento; • Aspecto financeiro em crescimento; • Tem pretensão de crescimento e que a proprietária se afaste da operação e foque no estratégico; • Considera-se como referência no mercado em que está inserida.
Consultoria F	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Candidatos com dificuldade de entender a função da plataforma. • Grupos de interesse: <ul style="list-style-type: none"> • Prestadores de serviço, clientes e candidatos; • Correlação positiva com resultados desejáveis: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento organizacional (obtenção da plataforma de R&S; número de clientes e processos executados); • TICs como apoio no crescimento; • Aspecto financeiro atendido; • Projeção de crescimento, com desejo de se tornar uma empresa LTDA; • Atendimento a outras regiões do país; • Ainda não se considera como referência no mercado em que está inserida.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Chama atenção o fato de todas as consultorias pesquisadas se considerarem como referência no mercado em que está inserida

5.4.4 Níveis institucionais

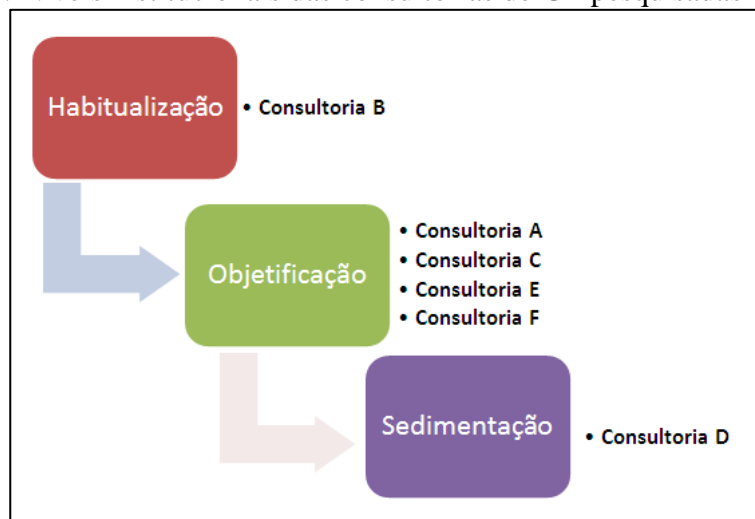
Com fundamentação nas informações coletadas das consultorias e expostas ao longo das análises, é possível fazer um enquadramento dos níveis institucionais em que as empresas se encontram, baseado no momento atual e na história de cada uma delas. Percebeu-se que as consultorias participantes dessa pesquisa buscaram se adequar e se reinventar diante dos desafios impostos pelo mercado, seja por meio da pressão percebida ou pelo respeito à legislação, nesse caso, a trabalhista. Entretanto, cabe salientar que a Consultoria B demonstrou que não conseguiu se habituar no mesmo nível das demais consultorias, visto que ainda é muito nova no mercado.

Com base nos relatos dos proprietários de consultoria entrevistados, constatou-se que as empresas não realizam monitoramento sistemático do mercado, sendo as atuações muitas vezes de forma intuitiva, porém, apesar disso, conseguem atingir os resultados esperados. A Consultoria D foi a que apresentou mais traços que podem ser remetidos à fase de sedimentação, demonstrando uma senioridade superior às demais.

Assim, com base no que foi relatado, é possível afirmar que a consultoria B pode ser enquadrada na fase de habituação, as consultorias A, C, E e F apontaram para a fase de objetificação e a consultoria D encontra-se na fase de sedimentação.

Tais informações estão ilustradas na figura 19, de forma sumariada.

Figura 19: Níveis institucionais das consultorias de GP pesquisadas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

6 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões que emergiram da pesquisa, bem como as limitações encontradas e as sugestões para estudos futuros.

A pesquisa teve o objetivo de analisar as características de institucionalização das práticas de recrutamento e seleção em empresas de consultoria de gestão de pessoas de Sergipe que se utilizam dos recursos das tecnologias da informação e comunicação, bem como o grau de institucionalização dessas empresas. Dessa forma, para alcançá-lo, foram entrevistadas seis consultorias localizadas no Estado de Sergipe, sendo cinco na capital (Consultorias A, C, D, E e E) e uma no interior do Estado (Consultoria B).

De acordo com as informações encontradas nesta pesquisa de mestrado, é possível concluir que a atividade de recrutamento e seleção nas consultorias de gestão de pessoas estudadas vem acompanhando a tendência mundial de crescimento na utilização de tecnologias da informação e comunicação como facilitadora desse processo, com relação à oportunidade de conhecer mais do perfil do candidato, velocidade e confiabilidade ao processo, por exemplo.

Porém, apesar da constatação de que as ferramentas digitais oportunizam vantagens, os dados da pesquisa demonstram que os meios mais tradicionais ainda são muito presentes nas empresas de consultoria, especialmente pelo fato de que os envolvidos com o processo, sejam os candidatos, clientes ou até mesmo os profissionais que atuam com recrutamento e seleção, ainda mostrarem certa resistência à inclusão da tecnologia nas suas atividades.

A falta de cultura local com relação aos ganhos que a tecnologia pode oferecer, bem como as dificuldades dos candidatos relatadas pelos entrevistados, ficaram claras. Essa pesquisa mostrou que o Estado de Sergipe, por ser pequeno e tradicional, ainda não valoriza muito essas questões de inovação nos processos, em especial as empresas pequenas, que são o foco de clientes das consultorias, visto que se tratam de empresas que não tem uma área de gestão de pessoas consolidada e costumam contratar os serviços de consultorias especializadas.

Outro fato que pode ser considerado é o mercado local ser pequeno e ainda muito fechado. Percebeu-se que as consultorias entrevistadas não têm o costume de realizar *benchmarkings* com outras empresas do mesmo ramo de atuação, e, por esse motivo, a atuação das consultorias acontece de forma isolada e com cada um trabalhando de acordo com o que acredita ser a melhor forma, o que acaba enfraquecendo as trocas e ganhos entre os que estão no mercado. Diante desse contexto, conclui-se que a pouca troca de experiência entre as

empresas de consultoria pesquisadas podem levar à um crescimento mais lento dessa área de atuação no Estado, uma vez que a falta de fortalecimento do setor pode levar à perda de oportunidades, sejam elas de maior conquista de clientes ou de um conhecimento diferenciado que possa surgir.

Com as informações coletadas na pesquisa, pode-se observar que o uso de tecnologia da informação e comunicação é visto como um facilitador do processo de recrutamento e seleção, porém não é percebido como um diferencial, visto que há as questões de restrição dos envolvidos, conforme relatado anteriormente.

As informações coletadas demonstraram que as principais tecnologias da informação e comunicação utilizadas são as ferramentas digitais de apoio como *notebook*, *smartphone*, *softwares* de gestão de pessoas, *hardwares*, *sites* institucionais, *sites* de divulgação de vagas e as redes sociais, especialmente o *Instagram* e o *WhatsApp* para a etapa de recrutamento. Sobre a etapa de seleção, as empresas ainda utilizam formas mais manuais para triagem de currículos, aplicação de provas, e, sobre as entrevistas finais, as consultorias sempre preferem que aconteçam de forma presencial. Pode-se concluir que essa forma de trabalhar mais manualmente permite que haja perda de produtividade, como também o aspecto da falha humana, podendo levar a perdas de bons candidatos que não passem nos filtros de busca.

Com relação aos fatores motivadores ao uso de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção, os principais relatados foram busca por diferenciação no mercado, fortalecimento da marca, praticidade de permanecer apenas com documentos digitais, velocidade e assertividade nos processos de recrutamento e seleção, alcance de um maior número de candidatos e otimização dos processos seletivos. Sobre os fatores inibidores, os entrevistados relataram falta de recurso financeiro para investimento, mercado atendido (empresas localizadas no interior do Estado) e dificuldade dos candidatos no manuseio da tecnologia foram os principais. Tais informações corroboram a literatura estudada na construção desta dissertação.

No que tange aos benefícios percebidos, de acordo com os participantes da pesquisa, as tecnologias podem auxiliar na diminuição de processos mais operacionais, possibilitam mais oportunidade de conhecer o perfil do candidato, divulgação em massa e baixo investimento, no caso do uso das redes sociais.

Sendo assim, pode-se concluir que, à luz da teoria institucional, observando as ações relatadas pelos entrevistados, é possível afirmar que, nas consultorias estudadas, existem práticas de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983) com relação às estratégias e desempenhos semelhantes.

No que se refere ao enquadramento do nível de institucionalização em que se encontram as consultorias, com base nas informações coletadas e no modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), foi possível concluir que a consultoria B pode ser enquadradas na fase de habitualização, as consultorias A, C, E e F apontaram para a fase de objetificação, e a consultoria D encontra-se na fase de sedimentação.

De forma geral, foi constatado que os entrevistados visualizaram a participação na pesquisa como uma oportunidade de conhecer o que tem acontecido no mercado, além de uma forma de troca de experiências. Algumas delas, ao longo da entrevista, confidenciaram que aquela conversa estava sendo importante para despertar novas ideias e salientaram a importância do desenvolvimento da pesquisa para essa área de atuação. Dessa forma, dentre as contribuições práticas que esta pesquisa fornece para as empresas consultorias, pode-se citar:

- Oportunidade de retratar parte do cenário atual das consultorias de gestão de pessoas do Estado de Sergipe quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção;
- Estímulo à reflexão dos entrevistados acerca do assunto;
- Fomentar a importância da troca de experiências entre as empresas, como forma de desenvolvimento e ampliação das competências já existentes;
- Possibilidades de interações surgidas.

Como contribuição teórica, reforça os elementos encontrados na literatura no que se refere ao uso das tecnologias da informação e comunicação nos processos de recrutamento e seleção, e, à luz da Teoria Institucional, foi possível fazer o enquadramento das consultorias no tocante ao nível de institucionalização em que cada uma se encontra. Ademais, pôde-se reforçar sobre como a transformação digital tem contribuído para essa área e pode conduzir para futuras pesquisas, conforme será abordado na seção de sugestões mais adiante.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com relação às limitações desse estudo, pode-se afirmar que a pesquisa de campo foi comprometida devido à algumas consultorias não terem aceitado participar das entrevistas. Inicialmente, foi feito contato com dezoito consultorias, via *WhatsApp* ou mensagem privada no *Instagram* ou *Facebook* das empresas, porém somente oito deram retorno e se disponibilizaram em conversar com a pesquisadora.

Dessas oito, uma desistiu após todos os agendamentos, alegando que “devido à protocolos internos, não poderia participar”. A outra consultoria relatou, no decorrer da entrevista, que seu foco não é recrutamento e seleção e sim treinamentos e programas de desenvolvimento comportamentais, e que a atividade de recrutamento e seleção somente acontece esporadicamente quando algum cliente solicita. Dessa forma, essa consultoria também não foi considerada nesse estudo, ficando, ao final, seis participantes.

Outra situação encontrada no contato com as empresas diz respeito ao enquadramento como consultoria ou não. Em alguns casos, após conversa inicial, verificou-se que a empresa não faz o papel de consultoria que realiza o trabalho de recrutamento e seleção do candidato por completo. E sim, são agências de emprego que fazem um trabalho de verificação das vagas disponíveis no mercado e divulgam em seus meios para que os candidatos disponíveis tomem conhecimento e se candidatem. Nesse caso, essas agências não têm qualquer interferência no processo e, dessa forma, também não foram consideradas na presente pesquisa.

Destaca-se outro fator limitador de investigação deu-se ao fato de que a etapa de observação não participante ficou um pouco comprometida devido à falta de atualização constante dos *sites* e redes sociais das consultorias com relação à divulgação de vagas, então não foi possível fazer uma investigação mais aprofundada. A maioria delas trabalha com divulgação em grupos fechados de *WhatsApp*, então não foi possível verificar alguns conteúdos.

É importante salientar que na pesquisa de consultorias que pudessem participar da pesquisa não foram encontradas aquelas que tivessem no seu campo de atuação a atividade de R&S exclusivamente, sendo essa realidade também considerada como um fator limitador na condução desse estudo. Apesar das consultorias C e F terem o processo de R&S como principal atuação, as empresas também realizam outras atividades em paralelo.

Ressalta-se também que, apesar de terem sido entrevistadas somente seis consultorias, não fica considerado esse fato como limitador, visto que em pesquisas qualitativas há a saturação teórica, ou seja, em geral não se adicionam mais casos à pesquisa quando se responde satisfatoriamente aos objetivos de pesquisa ou quando o melhoramento incremental dos dados de novos casos é pequeno (EISENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURAS

O conhecimento é um processo dinâmico e inacabado (TARTUCE, 2006). O tema transformações digitais é abrangente, assim, sugere-se novas pesquisas no tocante ao escopo e aos aspectos metodológicos.

- Possibilidade de novos pesquisadores poderem aprimorar o estudo e estender a pesquisa para um âmbito mais abrangente, a fim de proporcionar novos conhecimentos;
- Realização de uma pesquisa qualitativa que abranja a área treinamento e desenvolvimento também, além de recrutamento e seleção, bem como à área de gestão de pessoas como um todo;
- Realização de uma pesquisa quantitativa que envolva as consultorias de gestão de pessoas em nível Nordeste e/ou Brasil, para conhecer a realidade de forma mais global;
- Realização de uma pesquisa qualitativa que envolva as consultorias de gestão de pessoas de maior destaque em nível Nordeste e/ou Brasil;
- Realização de uma pesquisa com o mesmo objetivo, porém explorando somente as redes sociais virtuais;
- Realização de um estudo qualitativo explorando as áreas de gestão de pessoas de grandes organizações;
- Ampliação da pesquisa pela ótica do candidato e também da empresa para fazer um cruzamento de informações.

Por fim, acredita-se que os objetivos foram alcançados e que a pesquisa contribuiu para o meio acadêmico.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A.S.. **Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos**. 2009. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.

AGUIAR, A.B.; GUERREIRO R.G.; PEREIRA, C.A.; REZENDE J.A.. Fatores determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação de orçamento implementada em uma unidade do SESC São Paulo. **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo: FEA/USP, 2005.

AGUIAR, S.. Redes sociais na internet: desafios à pesquisa. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Santos, 2007.

ALBERTIN, A.L.. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista Administração Empresas – RAE**, São Paulo, v.41, n.3, p.42-50, julho/setembro, 2001.

ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M. de M.. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.42, n.2, p.275-302, março/abril, 2008.

ALDEBRAND, F.F.; BREGOLI, M.T.; RISSI, V.. Estratégias de recrutamento e seleção x rotatividade: estudo de caso de uma cooperativa industrial. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**, Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU, v.4, n.9, julho/dezembro, 2009.

ALMERI, T.M.; MARTINS, K.R.; PAULA, D.S.P.. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **ECCOM**, v.4, n.8, julho/dezembro, 2013.

ALMERI, T.M.; MENDES, A.C.; MARTINS, L.F.; LUGLIO, R.G.. A influência das redes sociais nas organizações. **Revista de Administração da Fatea**, v.7, n.7, p.132-146, agosto/dezembro, 2013.

ALPAY, G.. et al.. Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: evidence from an emerging economy. **Journal of World Business**, v.43 p.435-448, 2008.

ALVES, M.A.; GALEÃO-SILVA, L.G.. A crônica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, São Paulo, v.44, n.3, 2004.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F.. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning Ltda, 2001.

ANDRADE, S.C. de; MEIRIÑO, M.J.. Boas práticas em consultoria de recursos humanos para melhor gestão em recrutamento e seleção nas organizações. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, agosto, 2015.

ARAÚJO, S.; RAMOS, A.. Recrutamento *on-line*: estudo da percepção de utilização da internet em empresas de consultoria de recursos humanos. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba, outubro, 2002.

ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A.. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, G. D.. A influência das redes sociais nos processos de recrutamento das empresas. **Anais do Congresso Nacional Universidade, EAD e Software Livre**, v.2, n.3, 2012.

ARAÚJO, C.. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed, São Paulo: Atlas, 2014.

ARMSTRONG, M.. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13rd ed., London: Kogan Page, 2014

ARRUDA, R.D.. Reflexões sobre o uso das TIC por professores de programas de Pós-graduação em Educação Ambiental do Brasil e da Espanha, **Revista Latino-americana de Tecnologia Educativa**, 6 (1), 79-96, 2007.

ASHFORT, B.E.; GIBBS, B.W.. The double-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, v.1, n.2, p.177-194, 1990.

AVILA, M.G.; OLIVEIRA, L.B.de.. Descentralização em Unidades de Negócio: o Caso de uma Empresa do Setor Financeiro. **RAC**, v.3, n.1, p.127-146, 1999.

BARNES, N.D; BARNES, F.R.. Equipping your organization for the social networking game. **Information Management Journal**, v.43, n.6, p.28-33, 2009.

BEAL, A.. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho das organizações. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

BELTRAME, I. **A institucionalização da sustentabilidade no curso de graduação em administração**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Estudos Sociais Aplicados) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.

BERG, B.L.. **Qualitative research methods for the social sciences**. 4th ed., 2001.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T.. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1996.

_____. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

BHASKARAN, S.. Structured case studies Information communication technology adoption by small-to-medium food enterprises. **British Food Journal**, v.115, n.3, 2013.

BIRRER, A.G.B.; FERREIRA, L.; REAL, M.; SALBEGO, M.; SPIG, I.; NORO, G.B.. A influência das redes sociais no processo de recrutamento e seleção. **SEPE - XV Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Educação e ciência na era digital, 2011.

BLACK, S.L.; JOHNSON, A.F.. Employers' use of social networking *sites* in the selection process. **The Journal of Social Media in Society**, v.1, n.1, 2012.

BOBSIN, D.; HOPPEN, N.. Estruturação de redes virtuais em organizações: um estudo de caso. **R. Adm.**, São Paulo, v.49, n.2, p.339-352, abril/maio/junho, 2014.

BOHLANDER, G.W.; SNELL, S.A.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOOG, G., BOOG, M.M.. (Orgs.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BORCK, J.R.. Recruiting systems control resume chaos. **InfoWorld**, pp 47-48, 2000.

BOXALL, P.; PURCELL, J.. **Strategy and human resource management**. New York: Palgrave Macmillan, 2003.

BRAGA, M.. **A tecnologia a favor dos processos de recrutamento**. Disponível em <https://www.reachr.com.br/blog/a-tecnologia-a-favor-dos-processos-de-recrutamento/>. 2017. Acesso em maio 2018.

BRANDÃO, C.; MORAIS, C.; DIAS, S.; SILVA, A.R.; MÁRIO, R.. Using *on-line* recruitment: implicit theories and candidates' profile. **Conference Paper In Advances in Intelligent Systems and Computing**, 2017.

BROWN, V.R.; VAUGHN, E.D.. The writing on the (*Facebook*) wall: the use of social networking *sites* in hiring decision. **Jornal of Business and psychology**, 2011.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E.. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework**. Revised ed. Jossey-Bass, 2006.

CAMPOS, L.C; OLIVEIRA, K.G.; LEAL, E.A.; DUARTE, S.L.. Gestão de custos interorganizacionais: um estudo da “rede cerrado” de supermercados. **Revista Contabilidade Vista e Revista**. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v.27, n.3, setembro/dezembro, 2016.

CAPPELLI, P.. Making the most of *on-line* recruiting. **Harvard Business Review**, v.79, n.3, p.139-146, março, 2001.

CARDEAL, S.M.M.. **O uso da tecnologia da informação nos processos de recrutamento e seleção: percepções dos discentes do curso de administração da UFRN sobre redes sociais e sites especializados**. 2012. Monografia. Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2012.

CARDOSO, A.A.. **Atração, seleção e integração de talentos**. Editora Lidel. 1.ed., Lisboa, 2016.

CARVALHEIRO, C.D.S.. **A evolução da gestão de recursos humanos**. Relatório de Estágio Curricular. Coimbra, 2011.

CARVALHO, H.S.. **Neoinstitucionalismo e suas implicações na adoção de práticas socioambientais nas organizações**: estudo de caso no segmento de comércio exterior. 2010. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças. FUCAPE. Vitória, 2010.

CARVALHO, A.V. de; NASCIMENTO, L.P. do; SERAFIM, O.C.G.. **Administração de recursos humanos**, v.1. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2011.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F.. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional** / Orgs: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Recife: EDUFEPE, 2003.

CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F.; SILVA, S.M.G.. A trajetória conservadora da Teoria Institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.10, n.especial, p.469- 496, dezembro, 2012.

CARVALHO, I.M.V.; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S.B.C.. **Recrutamento e seleção por competências**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CASTELLS, M.. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CHAEBO, G.; GUIMARÃES, T. A.. Zona de transição dos paradigmas funcionalista e interpretativista. **Desafio On-line**, v.2, n.2, p.662-673, 2014.

CHANG, W.; MADERA, J. M.. Using social network *sites* for selection purposes: an investigation of hospitality recruiters. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v.11, issue 3, 2012.

CHU, R.A.; WOOD JUNIOR, T.. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **RAP**, Rio de Janeiro, p.969-991, setembro/outubro, 2008.

CHURCHILL JUNIOR, G.A.; PETER, J.P.. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CISNE, C.S.; ARASAKI, P.H.K.; SANTOS, N. dos. *Coworking*: compartilhando mais que espaços? **Revista Gestão Industrial**. Paraná. v.11, n.03, p.168-182, 2015.

COLLIS; J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, R.L.. Tecnologia: Um recurso estratégico no processo de externalizar. **Estudos do ISCA**, série IV, n.6, 2013.

CRAGG, P.; KING, M. Small-firm computing: motivators and inhibitors. **MIS Quarterly**, [S.I.], v.17, n.1, 1993.

CRESWELL, J. W.. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

_____. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, A.S.; SOARES, T.C.; LIMA, M.A.. A institucionalização como forma de diferenciação frente ao isomorfismo organizacional. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP**, ano 3, n.2, p.8-14, 2011.

DAFT, R.L.. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAS, B.; SAHOO, J.S.. Social networking *sites*: a critical analysis of its impact on personal e social life. **International Journal of Business and Social Science**, v.2, n.14, p.222-228, 2011.

D'ÁVILA; G.C.; RÉGIS, H.P.; OLIVEIRA, L.M.B. de. Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: Uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 10, 1, janeiro/junho, 2010.

DEWETT, T; JONES, G.R.. The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. **Journal of Management**, 27, 313–346, 2001.

DHAMIJA, P.. E-recruitment: a roadmap towards e-human resource management. **Journal of Arts, Science & Commerce**, v. III, Issue 3, julho, 2012.

DIETER, C.; BASSANI, P.B.S.. As redes sociais e a carreira profissional. **Revista Conhecimento On-line**, ano 3, v.2, setembro, 2011.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W.. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-160, 1983.

_____. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University Of Chicago Press, 1991.

_____. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

DRNEVICH, P.L.; CROSON, D.C.. Information technology and business-level strategy: toward an integrated theoretical perspective. **MIS Quarterly**, v.37, n.2, junho, 2013.

DUARTE NETO, J.E.. **Redes sociais e recrutamento de recursos humanos: modelação do perfil do colaborador**. 121f. Dissertação (Mestrado em Multimédia) – Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Portugal, 2011.

DUTRA, J.. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, M.. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. Parte 1, p.185-216. São Paulo: Editora Gente, 2002.

EISENHARDT, K.M.. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

DESSLER, G.. **Administração de Recursos Humanos**. 2º Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

FERREIRA, R.G.. Vale Tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. **GV Executivo**, v.12, n.2, julho/dezembro, 2013.

FERREIRA, L.B.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S.H.S.. A técnica de observação em estudos de Administração. **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2012.

FERRETTI, A.S.Z.; ARAUJO, B.F.V.B.. Comportamentos nas redes sociais *on-line* e seus impactos nas relações profissionais. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, v.19, n.2, maio/junho/julho/agosto, 2017, p.91-115.

FIDALGO, A.I.; CARNEIRO, J.. Desenvolvimento tecnológico – impacto da tecnologia nos processos de recrutamento e seleção. **Cielo Laboral 2016 – Novos Desafios para o mundo do trabalho**. Universidade Católica Portuguesa. Porto, 2016.

FISCHER, A.L.. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, R.M.. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. Parte 1. P. 147-163. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**, v.33, n.2, p.90–94, 1998.

FLICK, U.. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2004.

FLORKOWSKI, G.W.; OLIVAS-LUJÁN, M.R.. The diffusion of human-resource information-technology Innovations in US and non-US firms. **Personnel Review**, v.35, n.6, 2006.

FONSECA, V.S.. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A (Org). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FONSECA, V.S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L.. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v.9, n.25, p.93-109, 2002.

FONTANILLAS, C.N.; CRUZ, E.P.; GONÇALVES, J.P. de S.. A gestão do conhecimento e os processos de informações nas organizações: estudo de caso em uma empresa off shore. **Sustainable Business International Journal**, n.18, p.1–28, 2012.

FRANCINA, A.M.. A study on digital HR. **International Journal of Computer & Mathematical Sciences**, v.7, n.2., fevereiro, 2018.

FRANCO, J.O.. **RH: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

FRANKFORT-NACHMIAS, C.; NACHMIAS, D.. **Research methods in the social sciences**. 5.ed. New York: St. Martin's Press, 1996.

FROEHLICH, C.; SILVA, C. T. As contribuições da tecnologia da informação nos processos de recursos humanos em uma empresa do segmento calçadista. **Diálogo**, Canoas, n.26, p.77-96, 2014.

GABRIEL, M.. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.

GASPAR, D.J.. **Utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologias (Tecnologias nas Dinâmicas Corporais). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Rio Claro-SP, 2016.

GIL, A.C.. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIRARD, A.; FALLERY, B.. Human resource management on internet: new perspectives. **The Journal Contemporary Management Research**, v.4, n.2, 2010.

_____. E-recruitment: from transaction-based practices to relationship based approaches. **Advanced Series in Management, Emerald Group Publishing**, pp.143-158, 2011.

_____. E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study. T. Boudarouk and H. Ruël. **Human Resource Information System, INSTICC Press**, pp.39-48, 2009.

GODINHO, A.M.. **E-recruitment - recrutamento e seleção on-line: estudo de caso Catho on-line**. Monografia (Graduação). UNICEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília-DF, 2008.

GOMES, A.F.P. **Recrutamento nas redes sociais on-line**. 2011. 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos), Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011.

GOMES, M.. **Entenda a aplicação da tecnologia na gestão de pessoas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/entenda-a-aplicacao-da-tecnologia-na-gestao-de-pessoas/52623/>. 2012. Acesso em abril 2018.

GOMES, T.C.; SCHERER, L.A., LÖBLER, M.L.. Uso das redes sociais virtuais no processo de recrutamento e seleção de pessoal: uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos. **XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)**, 2012.

GOMES, D.; FIGUEIREDO, I.; MARQUES, J.; RIBAU, M.; DAVID, E.; RAVARINI, A.; ROSENBLATT, M.. Da relevância do fator humano ao papel das redes sociais para a atração de colaboradores de elevado potencial. **Exedra Revista Científica**, n.8, 2013.

GREENWOOD, R. et al.. **The sage handbook of organizational institutionalism**. 2.ed. London: SAGE Publications Ltd, 2017.

GUIMARÃES, M.F.; ARIEIRA, J.O.. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, julho/dezembro, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M.. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARVEY, D.; BOWIN, R. B.; HARVEY, D. F.. **Human resource management: an experiential approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

HEIDEMANN, J; KLIER, M; PROBST, F.. *On-line social networks: a survey of a global phenomenon*. **Computer networks**, v.56, n.18, p.3866- 3878, 2012.

HENDERSON, A.; BOWLEY, R.. Authentic dialogue? The role of “friendship” in a social media recruitment campaign. **Journal of Communication Management**, v.14, n.3, 2010.

HENRIETTE, E.; FEKI, M.; BOUGHZALA, I.. The shape of digital Transformation: A Systematic Literature Review. **Ninth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, Samos, Greece, 2015.

HESS, T., BENLIAN, A., MATT, C., WIESBÖCK, F.. Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, 15(2), junho, 2016.

HÖPNER, A.. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras**. 2008. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

HUSELID, M.. Looking back and looking forward: 50 years of Human Resource Management. **Human Resource Management**, v.50, n.3, 2011.

IBGE. **PNAD Contínua TIC 2017: Internet chega a três em cada quatro domicílios do país.** Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23445-pnad-continua-tic-2017-internet-chega-a-tres-em-cada-quatro-domicilios-do-pais>. 2018. Acesso em março de 2019.

INACIO, F.D.; GULINI, A.S.. As redes sociais como ferramenta no processo de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista de Extensão e Iniciação Científica UNISOCIESC**, Joinville, v.2, n.3, abril, 2015.

J, A.; S, C.D.. The impact of e-recruitment and challenges faced by HR professionals. **International Journal of Applied Research**. 410-413, 2016.

JANSEN, B.; JANSEN, K.J.; SPINK, A.. Using the *web* to look for work, implications for *on-line* jobseeking and recruiting. **Internet Research**, v.15, issue 1, 2005.

JERONIMO, L. R.. **Os fatores de influência na decisão de escolha entre *softwares* de business intelligence.** Tese (Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILIPS A.N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N.. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review**. Deloitte University Press. 2015. Disponível em: < https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf>.

KAPSE, A.S.; PATIL, V.S.; PATIL, N.V.. E-recruitment. **International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)**, v.1, issue 4, 2012.

KATSURAYAMA, M.; SILVA, S.R.; EUFRÁZIO, W.N.; SOUZA, R.S.A.; BECKER, M.A.A.. Testes informatizados como auxílio na seleção em recursos humanos. **Psicologia: teoria e prática**, v.14, n.2, p.141-151, 2012.

KEEN, A.J.. **Vertigem Digital: Porque as redes sociais estão nos dividindo, diminuindo e desorientando.** 1.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

KNAPIK, J.. **Gestão de pessoas e talentos.** 2.ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

KÖENIG, M.; FORMENTIN, C.N.; CORREA, A.C.; FERNANDES, A.C.; HENRIQUE, B.M.; FARIAS, D.B.; OLIVEIRA, E.S. de; ZABOT, G.M.; BAIRROS, H.C.; SILVA, P.F.. A utilização das mídias sociais como ferramentas para seleção e contratação de profissionais: pesquisa-diagnóstico em empresas da região de Tubarão/SC. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.4, n.2, julho/dezembro, 2014.

KLUEMPER, D.H.; ROSEN, P.A.. Future employment selection methods: evaluating social networking *web sites*. **Journal of Managerial Psychology**, v.24, n.6, p.567-580, 2009.

LAGO, B.; MANHÃES, A.C.T.C.; BARBOSA, M.V.; SILVA, E.L.; LOPES, P.L.. As mídias digitais no processo de recrutamento e seleção: teoria, prática e interdisciplinaridade. **XV SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, outubro/novembro, 2018.

LAKSHMI, S.L.. E-recruitment: a boom to the organizations in the competitive world. **IOSR Journal of Business and Management**, pp.25-28, 2017.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P.. **Sistemas de informação gerenciais**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Sistemas de informação gerenciais**. 11.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LAWLER, E.E. HR: Time for a reset? **Human Resource Management**, v.50, n.2, 2011.

LAWRENCE, T.B.; SHADNAM, M.. Institutional theory. In: DONSBACH, W. (Org.). **The International Encyclopedia of Communication**. Malden: v.5. Wiley-Blackwell, 2008.

LAZILHA, F.R.. **Ambientes de aprendizagem em EAD**. Centro Universitário de Maringá. Núcleo de Ensino a Distância. Maringá, 2011.

LEE, S.G.; TRIMI, S.; KIM, C.. Innovation and imitation effects' dynamics in technology adoption. **Industrial Management & Data Systems**, v.113, n.6, junho, 2013.

LEGGE, K.. **Human resource management: rhetorics and realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LEITE, J. **Decisões de investimentos em tecnologia de informação**. In: ALBERTIN, A; MOURA, R. (org.).Tecnologia de Informação. São Paulo: Atlas, 2004.

LEITE, N. R. P; ALBUQUERQUE, L.G.. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v.6, n.4, 2013.

LEMES, A.G.; WESCHENFELDER, G.. A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Gestão Contemporânea: Revista de negócios do CESUCA**, v.2, n.3, p.19-39, 2015.

LEPAK, D.P.; BARTOL, K.M.; ERHARDT, N.L.. A contingency framework for the delivery of HR practices. **Human Resource Management Review**, v.15, n.2, p. 139–159, junho, 2005.

LÉVY, P.. **As tecnologias da inteligência – o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1998.

LIEVENS, F.; CHAPMAN, D.. Recruitment and selection. In: WILKINSON, A. et al. **The SAGE Handbook of Human Resource Management**. Sage Publications Ltd, 2009.

LORENZO-ROMERO, C; GÓMEZ-BORJA, M. A; ALARCÓN-DEL-AMO, M. del C.. Redes sociales virtuales, ¿de qué depende su uso en España?. **Revista Innovar Journal**, v.21, n.41, p.145-157, 2011.

LUCATO, W.C; VIEIRA JÚNIOR, M.; VANALLE, R.M.; SILVA, R.C. da.. Gerenciamento da transferência internacional de tecnologia: estudo de caso na indústria têxtil brasileira. **Gestão & Produção**, v.22, n.1, p.213-228, 2015

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; GUARIDO FILHO, E.R.; NASCIMENTO, M.R.; OLIVEIRA, P.T. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MALINOWSKI, J.; KEIM, T.; WEITZEL, T.. Analyzing the impact of IS support on recruitment processes: an e-recruitment phase model. **Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)**, p.977-988, 2005.

MAGALHÃES, T.A.C.M.G.. **Automatização do processo de recrutamento e resposta a oportunidades comerciais**. Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, Portugal, 2007.

MARQUES, V.. **Redes sociais 360. Como comunicar on-line**. Conjuntura Actual Editora. Coimbra, 2017.

MARRAS, J.P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTELETO, R.M.. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v.30, n.1, p.71-81, janeiro/abril, 2001.

MARTINS, G.A.. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, R.. **Reflexões do mundo corporativo**. 2.ed. São Paulo: Scortecci, 2010.

MARTINS, D.C.; SHIMODA, J.A.A.; NUNES, R.P.S.. Utilização do *twitter* como ferramenta de recrutamento e seleção pela companhia Vale S/A. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, outubro, 2011.

MASCARENHAS, A.. **Tecnologia da informatização e gestão de pessoas – o valor da TI na transição da área de RH**. 2003. 205f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas – FGV-EAESP. São Paulo, 2003.

MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I.F.G.. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.9, n.1, janeiro/março, 2005.

MATHIS, R.L.; JACKSON, J.H.. **Human resource management**. 10.ed., Ohio: South-Western/Thomson, 2003.

MATTA, V. da.. **O impacto da tecnologia na gestão de pessoas**. Disponível em <https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/o-impacto-da-tecnologia-na-gestao-de-pessoas/>. 2013. Acesso em abril 2018.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A.. Digital transformation strategies. **Business and Information Systems Engineering**, 57(5), 339–343, 2015.

MEDINA, P.F.; KRAWULSKI, E.. *Coworking* como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 18, n.2, p.181-190, 2015.

MENDES, I.. **As redes sociais como ferramentas de Gestão de Pessoas**. Disponível em <http://surfedigital.io/blog/as-redes-sociais-como-ferramentas-de-gestao-de-pessoas-2/>. 2017. Acesso em maio 2018.

MERRIAM, Sharan B.. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEYER, J.W.; ROWAN, B.. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p.340-363, 1977.

MEYER, J.W.; SCOTT, W.R.. **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills, CA. Sage Publications, 1983.

MINDIA, P.M.; HOQUE, Md. K.. Effects of e-recruitment and internet on recruitment process: an empirical study on multinational companies of Bangladesh. **International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)**, v.06, issue 01, 2018.

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2006.

MITTER, G.V.; ORLANDINI, J.M.. Recrutamento *on-line*/internet. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v.2, n.2, p.19-34, julho/dezembro, 2005.

MOLINA, M.V.L.F.. **Redes sociais como uma nova ferramenta nos processos de recrutamento, seleção e controle de pessoal**. 2011. 93 f. Monografia (Graduação em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

MONDY, R.W.; NOE, R.M.. **Human resource management**. Prentice Hall, 2005.

MORAES, G.D. de A.; TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E.. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.1, n.1, 2004.

NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTTO, E.. (Org.) **@-RH conceitos e práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo: Editora UPF, 2006.

NARMADHA, M.P.; NAGI, M.S.. A conceptual study on e-recruitment system and its efficiency in Indian MNC companies. **Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)**, v.3, issue 8, 2017.

NASCIMENTO, J.. **Tecnologia da informação como vantagem competitiva**. Disponível em [http:// www.administradores.com.br/artigos/marketing/tecnologia-da-informacao-como-vantagem-competitiva/56691/](http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/tecnologia-da-informacao-como-vantagem-competitiva/56691/). 2011. Acesso em abril 2018.

NETO, J.. **Redes sociais e recrutamento de recursos humanos – modelação do perfil do colaborador**. Dissertação (Mestrado em Multimédia). Universidade do Porto, 2011.

NEWMAN, W. L.. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 7.ed. Harlow: Pearson Education, 2013.

O'BRIEN, J.A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

OKOLIE, U.C.; IRABOR, I.E.. E-recruitment: practices, opportunities and challenges. **European Journal of Business and Management**, v.9, n.11, 2017.

OLIVER, C.. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, v.33, p.543-561, 1988.

OWEN-SMITH, J.. The institutionalization of expertise in university licensing. **Theory and Society**, 63-94, janeiro, 2011.

PACHECO, R.C.S.; TAIT, T.F.C.. Tecnologia de informação: evolução e aplicações. **Teoria e evidência econômica**, Passo Fundo, v.8, n.14, p.97-113, maio, 2000.

PANAYOTOPOULOU, L.; VAKOLA, M.; GALANAKI, E.. E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. **Personnel Review**, v.36, n.2, 2007.

PATTON, M.. **Qualitative research and evaluation methods**. 3ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PEREIRA, M.. **Desempenho sustentável em empresas públicas: estudo de caso baseado na apropriação de indicadores da *global reporting initiative***. Dissertação (Mestrado). Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ. Rio de Janeiro, 2011.

PERETTI, J.M.. **Recursos humanos**. 3.ed. Lisboa: Sílabo, 2001.

PERKINS, J.. Hiring 2.0: 23 Creative ways to recruit and keep great staff. **Public Management**, janeiro/fevereiro, 2011.

PERRY, E.L.; KULIK, C.T.. The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. **The International Journal of Human Resource Management**, v.19, n.2, 2008.

PINA E CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPOS E CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C.; GOMES, J.F.S.. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: Sílabo, 2015.

PINTO, S.R.R.; PEREIRA, C.S.; COUTINHO, M.T.C.; JOHANN, S.L.. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PONTES, B. R.. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.
 PORTER, M.E.. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, v.68, n.2, p.73–93, 1990

PRADO, F.O.. **Análise institucional**: um estudo dos programas de pós-graduação Stricto Sensu da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto/USP. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Ribeirão Preto, 2007.

QUALMAN, E.. **Socialnomics**: how social media transforms the way we live and do business. 2.ed. New Jersey: Jonh Wiley & Sons, 2011.

QUEIROZ., H.M.G.. A utilização das redes sociais virtuais em processos seletivos: avanços e desafios na área de gestão de pessoas. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2014.

QUINELLO, R.. **A teoria institucional aplicada à administração**: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec, 2007.

RAMOS, R.C.. **Redes sociais virtuais**: o uso do *twitter* pelas universidades públicas. 2012. Dissertação (Mestrado). Programa de Mestrado em Comunicação, São Caetano do Sul, 2012.

RANA, T.; SINGH, N.. Social media as a tool for recruitment - a critical study. **International Journal of Science Technology and Management**, 5(5), p.203-210, 2015.

REAL, M.C; CARDOSO, M.S; BIRRER, A.G.B.. A influência das redes sociais virtuais no processo de recrutamento e seleção das empresas associadas à AJESM. **1o Fórum Internacional Ecoinovar**, Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2012.

RECHE, G.. **E-recrutamento: a internet como ferramenta de recrutamento e seleção**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112/>. 2011. Acesso em maio 2018.

RECUERO, R.. **Redes sociais na internet**. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REIS, F.L.. **Recrutamento, seleção e integração**. Editora RH. 1.ed., Lisboa, 2010.

REZENDE, D.A.. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2008.

REZENDE, A.J.. **Um estudo sobre o processo de desinstitucionalização das práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras**. 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

RIBEIRO, A.L.. **Gestão de pessoas**. 2.ed., São Paulo: Saraiva, 2008.

RIBEIRO, P.Q.; VIEIRA, A.A.; OLIVEIRA, E.S.; VIEIRA JÚNIOR, E.M.; OLIVEIRA, N.S.; ALVES, R.S.. O Papel da Tecnologia da Informação na Gestão de Pessoas. **VI Jornada Acadêmica**, Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás, 2012.

RICHARDSON, R.J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A.; WOLTER, R.. **A nova administração**. 1.ed., São Paulo: Saraiva, 2014.

RODRIGUES, R.I.M.. **E-recrutamento como opção estratégica**: realidade ou quimera nas empresas da região Minho? Dissertação (Mestrado). Universidade do Minho. Braga, Portugal, 2014.

RODRIGUES, M.; ASSOLARI, L.M.A.. A Tecnologia da informação ERP e seus benefícios na gestão de processos e crescimento dos negócios. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

ROESCH, S.M.A.; ANTUNES, E.D.D.; SILVA, L.V.. Tendências da pesquisa em recursos humanos e organizações: uma análise das dissertações de mestrado. **XXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 1997.

ROESCH, S.M.A. Projeto de estágio e de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, A.R.; COSER, C.. **A abordagem institucional na administração**: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003. In: Seminário de Gestão de Negócios - FAE Business School, 2004, Anais. Curitiba: FAE Business School, 2004.

ROSENSTOCK, R.V.; REICHER, R.; RAMOS, S.C.. Influência das redes sociais na busca de profissionais em uma consultoria de recrutamento e seleção em Curitiba. **V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Salvador, 2015.

ROSSETTI, A.G.; MORALES, A.B.T.. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v.36, n.1, p.124-135, 2007.

RUEF, M.; SCOTT, W.R.. A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. **Administrative Science Quarterly**, v.43, pp. 877-904, 1998.

RÜEL, H.J.M.; BONDAROUK, T.. E-HRM: innovation or irritation. An empirical explorative study on *web*-based HR in five large companies on *web*-based HRM. In: T. Leino, T. Saarinen, and S. Klein (Eds.), **Proceedings of the 12th European Conference on Information Systems (ECIS)**. Turku Finland, 2004.

SACILOTTI, A.C.. **A importância da tecnologia da informação nas micro e pequenas empresas: um estudo exploratório na região de Jundiá**. Dissertação (Mestrado). Programa de Mestrado em Administração. Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP. Campo Limpo Paulista-SP, 2011.

SANTOS, W.C.. **Qual o impacto das redes sociais no recrutamento e seleção.** Disponível em <http://blog.compleo.com.br/qual-o-impacto-das-redes-sociais-no-recrutamento-e-selecao/>. 2015. Acesso em maio 2018.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A.. **Research methods for business students.** 5.ed., Pearson Education, 2009.

SCHAWBEL, D.. How recruiters use social networks to make hiring decisions Now. Disponível em <<http://business.time.com/2012/07/09/how-recruiters-use-social-networks-to-make-hiring-decisions-now/>>. **Time Magazine**, 2012.

SELZNICK, P.. **A liderança na Administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1971.

SERRA, R.M.R.. O processo de descentralização de recursos humanos em uma empresa de transporte urbano. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1. n.7, 1998.

SILVA, D.B.. **Redes sociais virtuais:** um estudo da formação, comunicação e ação social. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo – FAU. São Paulo, 2011.

SILVEIRA, D. **Mais de 63% dos domicílios têm acesso à internet, aponta IBGE.** Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/mais-de-63-dos-domicilios-tem-acesso-a-internet-aponta-ibge.ghtml>. 2017. Acesso em março de 2019.

SIQUEIRA, E.. **Revolução digital:** história e tecnologia do século 20. São Paulo: Saraiva, 2007.

SINGH, A.; HESS, T.. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. **MIS Quarterly Executive**. 16(1), março, 2017.

SLOVENSKY, R.; ROSS, W.H.. Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and Legal Issues in the USA. **Info.**, v.14, n.1, 2012.

SMITH, W.P.; KIDDER, D.L.. You've been tagged! (Then again, maybe not): Employers and Facebook. **Business Horizons**, v.53, n.5, p.491-499, 2010.

SOELTL, F.A.. **RH:** protagonista, coadjuvante ou figurante na transformação digital? Gestão RH. Ano XXVI, edição 136, 2018. Disponível em <<https://www.gestaoerh.com.br/conteudo/revistas/2a178e55f8fb6160f66b34496d17067a740f9dfd.pdf>> 2018. Acesso em janeiro 2019.

SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P. G., GOMES, J.. **Gestão de recursos humanos:** métodos e práticas. 10ª ed. Lisboa: Lidel, 2012.

SOUZA, M.. **A influência da internet e suas ferramentas no ambiente corporativo.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/ainfluencia-da-internet-e-suas-ferramentas-no-ambiente-corporativo/56354/>. 2011. Acesso em maio 2018.

SOUZA, D.A.; SANTOS, I.F.. Uso da tecnologia da informação no processo de recrutamento e seleção. **XIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, outubro/novembro, 2016.

SOUZA, D.A.; CARDOSO, L.R.G.; SANTANA, J.M.F.; FAJAN, F.D.; OLIVEIRA, M.A.M.. Análise do uso da tecnologia nos processos de recursos humanos: estudo de caso em uma universidade privada. **XIV SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, outubro, 2017.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R.. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v.10, n.10, pp.51-61, 2008.

STAKE, R.E.. **The art of case study research**. Sage, 1995.

STANDAGE, T.. **Writing on the wall: Social Media - The First 2000 Years**. USA: Bloomsbury, 2013.

STRAUSS, A.; CORBIN, J.M.. **Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

SUCHMAN, M.C.. Managing legitimacy: strategies and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v.20, p.571-610. 1995.

TARTUCE, T.J.A.. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.

TAVARES, W.; DE PAULA, A.P.P.. Movimentos sociais em redes sociais virtuais: possibilidades de organização de ações coletivas e ativistas no ciberespaço. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2013.

TEIXEIRA, R.. **A transformação digital e o impacto nos recursos humanos**. 2016. Disponível em http://www.conferenciaapcc.org/Porto2016/pdf/RuiTeixeira_manpowergroup.pdf. Acesso em junho 2018.

THIRY-CHERQUES, H. R. A.. **A guerra sem fim sobre a produtividade administrativa**. Rio de Janeiro: EBAP, 1991.

TOFFLER, A.. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G.. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1. p.195-219. 1999.

TOMAÉL, M.I.; ALCARÁ, A.R.; DI CHIARA, I.G.. Das redes sociais à inovação. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v.34, n.2, maio/agosto, 2005.

TRINDADE, L.H.. **Rumo ao RH das organizações do futuro?** Um estudo sobre mudanças na gestão de pessoas em empresas estabelecidas no Brasil. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2018.

ULRICH, D.. A new mandate for human resources. **Harvard Business Review**. V.76, n.1, 1998.

_____. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

_____. An anniversary reflection. **Human Resource Management**, v.50, n.1, p.3–7, 2011.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. de.. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE Eletrônica**, São Paulo, julho/dezembro, 2004.

VAZ, C. A. **Google marketing**. 3.ed. São Paulo: Novatec, 2010.

VERGARA, S.C.. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10.ed., São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, M.P.S.. **Impacto das novas tecnologias no recrutamento nas empresas especializadas de recrutamento e seleção**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O.. **Gestão estratégica de pessoas** .1.ed., São Paulo: Elsevier, 2009.

VILLAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O.B. de.. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations and management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, p.195- 219, 2002.

WAGNER, III J.A.; HOLLENBECK, J.R.. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V.. **Remuneração estratégica, a nova vantagem competitiva**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R.K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZACCARELLI, L.M.; TEIXEIRA, M.L.M.. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M. et al. (Orgs.). **Gestão de fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZANON, B.. Rede, *coworking* e emancipação intangível: um olhar sobre a flexibilidade, biopolítica e subjetiva a partir da estruturação produtiva. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Universidade Federal de Uberlândia - Instituto de Ciências Sociais, 2015.

ZIN, S.M.; JAAFAR, N.F.H.N.; MAT, R.C.; ALIAS, W. N.I.W.; ASHARI, E.H.M.E.H.. E-recruitment technology: the effective source of recruitment. **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, 2016.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Utilização de TICs no processo de R&S

- 1) Quais as ferramentas/tipos de *softwares*/plataformas digitais utilizados no processo de R&S e quais fatores foram considerados no momento da escolha das TICs que utiliza? Comente.
- 2) Em algum tipo de processo seletivo são utilizadas práticas mais convencionais? Quais?
- 3) De que forma a utilização de TICs como um todo influenciam na tomada de decisão pelo candidato final? Descreva.

Fatores motivadores e inibidores do uso de TICs

- 4) De uma forma geral quais os fatores que motivam o uso das TICs em processos de R&S? Justifique.
- 5) De uma forma geral quais os fatores que inibem o uso das TICs em processos de R&S? Justifique.

Benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais

- 6) De uma forma geral, descreva os benefícios percebidos com o uso de ferramentas digitais em processos seletivos.

Nível de institucionalização

Fase de Habitualização

- 7) Já houve algum fato externo à consultoria que levou à necessidade de algum tipo de inovação? Se sim, o que aconteceu e como se deu o processo? (Arranjos estruturais)
- 8) Como a consultoria fica atenta às tendências do mercado de ferramentas digitais na área de R&S? (Mudanças tecnológicas)
- 9) Descreva como a consultoria percebe pressões externas para utilização de TICs. (isomorfismo)
- 10) A empresa costuma fazer *benchmarking* com outras consultorias para socialização e conhecimento de novas ferramentas digitais? Comente a esse respeito. (Concorrência/forças de mercado).

11) Os serviços disponibilizados pela sua consultoria são importantes para a sociedade? O(a) Sr.(a) acredita que sua empresa possui credibilidade na comunidade onde atua? (Legitimidade)

Fase da Objetificação

12) Existe preocupação em avaliar as práticas adotadas por outras empresas de consultoria com relação aos problemas enfrentados ou melhorias obtidas? Como é feito esse processo? (Monitoramento interorganizacional)

13) Como acontece o processo de identificação de problemas na consultoria? Há algum grupo que tenha essa responsabilidade de monitorar o mercado? Caso positivo, explicar a sua atuação e como são buscadas as soluções. (*Champions*)

14) As soluções tecnológicas costumam trazer benefícios à estrutura organizacional? Se sim, quais os benefícios mais comuns? Exemplifique.

15) Quais as melhorias ou mudanças mais significativas que ocorreram em sua consultoria com a implementação de TICs? E como foi percebido o desempenho organizacional após essas melhorias/mudanças? Comente.

Fase da Sedimentação

16) Os funcionários da empresa acreditam nos projetos da empresa e estão sempre buscando melhorias? Existem ou já existiram grupos de pessoas que dão apoio e/ou defendem a forma de atuação da sua empresa? Se sim, quais grupos, por que e como o(a) Sr.(a) lida com isso? (Defesa de grupos de interesse)

17) Existem ou já existiram grupos de pessoas (funcionários/clientes/concorrentes) que resistem à forma de atuação da sua empresa? Se sim, quais grupos, por que e como o(a) Sr.(a) lida com isso? (Resistência de grupos)

18) Ao longo da existência da empresa, houve crescimento organizacional? As TICs ajudaram nesse processo? Explique/exemplifique. (Correlação positiva com resultados desejáveis)

19) O(a) Sr.(a) considera que os resultados alcançados pela consultoria são satisfatórios quanto aos seus retornos (financeiro, reconhecimento do cliente, boa relação com os candidatos...)?

20) O(a) Sr.(a) considera que a sua consultoria é referência no mercado? Se sim, em que sentido? O que o(a) Sr.(a) faz/fez para chegar nesse status?

APÊNDICE B

ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

Empresa

Período de observação

Ferramentas digitais observadas:

Redes sociais, *site* institucional e notícias divulgadas em demais *sites*

Aspectos observados:

Frequência e quantidade de vagas postadas

Engajamento de participação dos seguidores (curtidas e/ou comentários)

Interação da empresa com os seguidores

Apresentação das redes e do *site*

Conteúdo disponibilizado

Facilidade de navegação

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa acadêmica “Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas situadas em Sergipe”.

Nesta pesquisa pretende-se averiguar como os recursos da tecnologia da informação e comunicação influenciam os processos de recrutamento e seleção de pessoas realizados por empresas de consultoria de gestão de pessoas.

Os procedimentos a serem adotados para esta pesquisa serão entrevistas e observação não participante. Não há riscos envolvidos na pesquisa, e para participar o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo envolvido nem receberá qualquer vantagem financeira.

Todo esclarecimento sobre qualquer aspecto será realizado pela pesquisadora e o(a) Sr.(a) estará livre para participar ou recusar a qualquer momento. Não haverá nenhum tipo de penalidade caso deseje interromper a participação. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando for concluída e seu nome e o da sua empresa só serão indicados com a sua permissão.

A sua identidade será mantida em sigilo e só serão utilizadas as informações para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador(a) do documento de identidade nº _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas situadas em Sergipe”. Declaro que concordo em participar da referida pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler as transcrições e esclarecer as minhas dúvidas.

Aracaju-SE, ____ de _____ de 2019.

Assinatura